

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA SOLEDAD CHÁVEZ MINDA**, C.I. 1719195529, autora del trabajo de graduación titulado: **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO EN LA EMPRESA BUSINESS IT ANTE LA ADOPCIÓN DE UN NUEVO PROCESO COMERCIAL”**, previa la obtención del grado académico de **LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGABNIZACIONAL** en la Facultad de **Comunicación, Lingüística y Literatura**:

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autoriza a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 29 de enero de 2013

Andrea Soledad Chávez Minda

C.I. 1719195529

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**Disertación de Grado previa la obtención del Título de Licenciatura en
Comunicación con mención en Comunicación Organizacional**

**Estrategias de comunicación para gestionar el cambio en la empresa Business IT
ante la adopción de un nuevo proceso comercial.**

Andrea Chávez

2013

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a las personas que jamás han dejado de apoyarme y creer en mí. A las personas con las que conocí el significado del amor y todas las formas en las que se manifiesta. A mis padres, Martha y Wilson por todas las virtudes que acompañan sus actos y que me hacen querer ser mejor; a mi esposo Eduardo por ser el mejor compañero en este viaje y a mis hijas María Emilia y Sara Camila, porque con ellas entiendo la risa y la inocencia.

A Carolina Larco, por los años de enseñanza y su labor tutorial en esta disertación, por su gentileza y apoyo constantes.

Ruido. No ha terminado de salir el sol y a la distancia escucho, presiento más bien; ya casi he perdido el sueño. Quieta. Afino mi oído y escucho pasos, respiran tan fuerte y susurran. Confabulan. Sé que es en mi contra y escucho, presiento más bien y ya no tengo sueño. Hundo mi cabeza entre la almohada y las sábanas pero ya es tarde. Ellas han llegado y están sobre mí; los susurros son risas, los pasos son pequeños golpes atolondrados en la espalda y sus manos heladas me acarician el cuerpo mientras me arrancan la almohada y las cobijas. No quiero abrir los ojos pero sus dedos flacos estiran mis párpados. No puedo más. Estalla la risa y dejo que se llene mi alma con ese combustible. Estoy lista para continuar.

María Emilia y Sara Camila

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EMPRESA Y BUSINESS IT A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	5
1.1. Antecedentes.	5
1.2. Grupo Business IT: historia y filosofía organizacional.	8
1.2.1. Características de Business IT.	9
1.2.2. Filosofía organizacional de Business IT.	11
1.2.3. Objetivos Organizacionales Estratégicos a largo plazo.	12
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EN COMUNICACIÓN Y ÁRBOL DE PROBLEMAS	18
2.1. Aspectos a diagnosticar: unidades de análisis.	18
2.2. Descripción del método del diagnóstico.	19
2.3. Presentación de resultados	19
2.3.1. Canales de comunicación interna.	19
2.3.2. Flujos de comunicación interna.	25
2.3.3. Mensajes.	28
2.3.4. Acceso a la información.	29
2.3.5. Actores del flujo de información.....	32
2.3.6. Imagen e identidad corporativas.	34
2.3.7. Proceso de ventas difundido actualmente.	39
2.6. Elaboración del árbol de problemas.	42
CAPÍTULO III: EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	45
3.1. Planificación del escenario del cambio.	51
3.1.1. Determinación de los factores del cambio sujeto de las estrategias comunicacionales.....	51
3.1.2. Objetivos de la gestión del cambio.	53
3.1.3. Evolución del proceso de cambio organizacional.	56
3.1.4. Estrategia del cambio.....	58
3.2. Planificación de la comunicación.	58
3.2.1. Públicos.	60
3.2.2. Objetivos de la comunicación.	63
3.2.3. Estrategia de comunicación.	64
3.2.4. Las acciones y técnicas de comunicación.	66
3.4.5. Programación de la comunicación.....	74
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
4.1. Conclusiones.	86

4.2. Recomendaciones.....	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	92
Guía de preguntas: entrevista jefaturas.	92
Encuesta guiada.	94

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Objetivos Estratégicos de Business IT	14
Cuadro 2. Balance Score Card Perspectiva Financiera	15
Cuadro 3. Balance Score Card Perspectiva Personal	16
Cuadro 4. Condiciones marco-sociales del cambio organizacional	52
Cuadro 5. Objetivos de la gestión del cambio	55
Cuadro 6. Objetivos de la comunicación orientados a la gestión del cambio	63
Cuadro 7. Estrategias de comunicación	66
Cuadro 8. Acciones y técnicas de comunicación: Presidencia	68
Cuadro 9. Acciones y técnicas de comunicación: Gerencia Comercial	69
Cuadro 10. Acciones y técnicas de comunicación: Gerencia de Servicios	70
Cuadro 11. Acciones y técnicas de comunicación: Gerencia Administrativa Financiera	71
Cuadro 12. Acciones y técnicas de comunicación: Talento Humano y SAC.....	72
Cuadro 13. Acciones y técnicas de comunicación: Mercadeo	73
Cuadro 14. Cronograma y presupuesto: Presidencia	76
Cuadro 15. Cronograma y presupuesto: Comercial.....	77
Cuadro 16. Cronograma y presupuesto: Servicios.....	79
Cuadro 17. Cronograma y presupuesto: Financiero	81
Cuadro 18. Cronograma y presupuesto: Talento Humano	83

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama estructural	17
Gráfico 2. Logotipo e isotipo Business IT	37
Gráfico 3. Árbol de problemas	44
Gráfico 4. Fases de la Planificación de la Comunicación.....	46
Gráfico 5. Nuevo proceso de ventas: acciones a realizar	48
Gráfico 6. Nuevo proceso de ventas: resultados esperados.....	49
Gráfico 7. Nuevo proceso de ventas: acciones cierre negocios.....	50

INTRODUCCIÓN

Una de las agrupaciones más importantes de la sociedad a nivel mundial, la conforman las organizaciones; éstas a su vez agrupan individuos que pretenden llegar a un objetivo y meta comunes mediante la división del trabajo y las responsabilidades. Estos principios comunes son generalmente los que establecen la búsqueda de un elemento diferenciador para la institución, algo que la distinga en el camino a una meta que seguramente otras semejantes se han fijado también. De esta manera surgen dentro de la empresa conceptos como: cultura organizacional, comunicación, mercadeo, publicidad, entre otras que le permiten hablar sobre sí misma y cumplir con la frase *HACER LAS COSAS BIEN Y DARLAS A CONOCER*.¹

Aún cuando la meta está clara, el camino que en el mundo actual recorre una empresa para alcanzarla presenta diversos obstáculos; la planificación meticulosa no es suficiente en un entorno de negocios tan cambiante y la rapidez para adaptarse es la que marca una real diferencia entre seguir o no compitiendo en el mercado. Es justamente el cambio el que ha motivado a la empresa en estudio, Business IT, a revisar uno de sus atributos diferenciadores frente a su competencia y que es su metodología de ventas.

Business IT ha hecho propia una forma de vender sus productos y servicios que es reconocida por sus clientes, pero que con el tiempo se ha vuelto más compleja y no ha sufrido variantes sino hasta ahora cuando se sienten los efectos de una gestión comercial deficiente; precisamente está en riesgo el “hacer las cosas bien” lo que

¹ Paul Capriotti, “COMUNICACIÓN CORPORATIVA: una estrategia de éxito a corto plazo”, en Reporte Capacitación y Desarrollo, Argentina, 1999, p. 30.

repercute en la percepción de la empresa por sus consumidores y competidores. Adicionalmente, a lo largo de tres años en el mercado, el negocio ha cambiado tanto que se han visto en la necesidad de modificar los procesos internamente, sobre todo el comercial que es el proceso vital de la compañía. Sin embargo, este proceso no ha sido difundido al personal ya que los cambios son importantes y afectan directamente a la cultura organizacional.

El presente trabajo aborda el diseño de las estrategias de gestión del cambio, orientado a reducir el impacto negativo y lograr una adaptación paulatina y adecuada al nuevo proceso de ventas basado en la metodología de *Sollution Selling* en la empresa Business IT. Esta metodología de ventas fue iniciada por Frank Watts en 1975 y perfeccionada por Mike Bosworth en 1983 y Keith Eades en 2003; determina varias etapas en el ciclo de venta de un producto o servicio, las mismas que están ligadas al nivel de conocimiento del cliente y sus “dolores” y del producto en relación a solucionarlos.

Para desarrollar el tema nos planteamos una pregunta principal: *¿cuáles son las estrategias de comunicación que apoyarán la gestión del cambio en la adopción del nuevo proceso de ventas de Business IT?*

Empleando los conocimientos adquiridos en la carrera de Comunicación Organizacional y a través de la investigación que sustenta esta tesis de grado, se ha planteado la siguiente hipótesis: *las estrategias de análisis de públicos, determinación de objetivos y planificación de acciones concretas de comunicación son las más*

adecuadas para acompañar la gestión del cambio para implementar un nuevo proceso comercial en la empresa Business IT.

El desarrollo del siguiente trabajo será presentado en cuatro capítulos que abordan desde una descripción de la empresa, un diagnóstico enfocado al problema de comunicación y elaboración del árbol de problemas, creación de las estrategias de gestión del cambio y conclusiones finales seguidas de las recomendaciones pertinentes.

La descripción de la empresa es necesaria para contextualizar el trabajo aquí presentado de acuerdo con los ámbitos generales de Business IT y que son de interés desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional. Aspectos como la aparición y crecimiento de la empresa, la filosofía corporativa, sus líneas de negocio y sus objetivos estratégicos, permiten conocer los primeros lineamientos que demarcarán esta disertación.

Posteriormente, se realizará un diagnóstico en comunicación que tomará en cuenta aquellos aspectos que son útiles para determinar tanto el problema como sus causas y consecuencias y de esta manera proponer estrategias efectivas para apuntalar una transición paulatina al nuevo esquema de ventas.

Un paso que no se puede saltar es el planteamiento inicial de lo que es la gestión del cambio y cómo se relaciona con los objetivos del mensaje que plantearemos después. Es necesario enmarcar los esfuerzos de la estrategia con las características del cambio que la empresa pretende gestionar, ello aporta mayor asertividad en la planificación de

la comunicación. Justamente en esta fase es donde se detallan las estrategias para promover de forma activa un cambio interno.

Finalmente se anotarán las conclusiones de nuestro trabajo así como algunas recomendaciones que sirvan a la empresa para lograr los objetivos planteados en la etapa de ejecución.

La elaboración de este documento, sobre todo de la fase diagnóstica, ha sido realizado mediante la observación y el trabajo en campo que se ha llevado a cabo en tres meses a partir del mes de abril de 2012. En este tiempo se pudo obtener la información necesaria de la empresa y sus colaboradores para elaborar el diagnóstico en comunicación y el árbol de problemas.

CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EMPRESA Y BUSINESS IT A TRAVÉS DEL TIEMPO

1.1. Antecedentes.

Entendemos a la gestión del cambio organizacional como el proceso que permite mitigar los efectos negativos que cualquier modificación, en el normal devenir de una institución, provoca en cada uno de los elementos que la conforman. Estos *efectos negativos* se manifiestan en todo proceso de cambio por un factor fundamental inherente al ser humano: el temor o incertidumbre que produce la “**ruptura de recurrencias**”.²

La necesidad de que una empresa encuentre y adopte un adecuado plan que gestione estas modificaciones en su *ser o hacer*, es de vital importancia para potenciar el futuro del negocio, su gente y su contexto. Dado que una compañía está constituida principalmente por personas, el elemento determinante y frente al cual se debe plantear todo intento de cambio, debe ser el humano; para esto se tomarán en cuenta los aspectos psicológicos de este capital.

Según Bernardo Blejmar, en *Gestión del Cambio Organizacional*, existen tres niveles del cambio corporativo. Los **quiebres**: como una ruptura de recurrencias o “pilotos automáticos” en los que funcionan algunos comportamientos; la **transformación**: como un proceso que emerge desde los actores para impulsar un cambio en las estructuras; y

² Bernardo Blejmar, “Gestión del Cambio Organizacional”, en publicación: 7mo Congreso Internacional de Educación”, Santillana, s/a, pg. 30.

el ***cambio*** como tal: que busca la transformación del sistema en sí mismo ya sea para repararse o rehacerse.

A partir del segundo nivel (transformación), entra en juego el factor humano y es justo allí cuando la gestión incluye el doble desafío de articularse, tanto con el entorno global como con el contexto social que conforma el sistema. Este proceso enfrenta el reto de impulsar las transformaciones y al mismo tiempo conservar los valores, identidades y fortalezas percibidas como valor por los integrantes de este sistema, ya que presupone no solo el cambio organizacional sino también el humano.

La corriente del ***Perfeccionamiento Empresarial***³ requiere de constantes cambios en la forma de pensar y en la manera de dirigir una empresa; actualmente la gran mayoría de organizaciones están inmersas en esta corriente. Por este motivo, la competitividad ya no se mide solamente por la rapidez y aptitud de adaptarse al cambio, sino por la efectividad de este cambio en el comportamiento de sus colaboradores logrando reducir el impacto de estas transformaciones; la competitividad está en el centro de cualquier modelo de desarrollo actual y la empresa debe velar por los recursos que sustentan su ventaja ante la competencia.

Existen para esto, algunos pilares que soportan y permiten a futuro la permanencia y desarrollo de los procesos de cambio. Estos pilares son el eje sobre el que giran las estrategias para la gestión del cambio; entre los más destacados mencionamos a la *comunicación y la capacitación*. La comunicación, como el primer medio para lograr

³ Eulalia Ma. Villa Glez del Pino y Orquídea Urquiola Sánchez, La Gestión del Cambio Organizacional: Perfeccionamiento Empresarial, publicación para: Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez, s/a, pg. 2.

una difusión formal y correcta de la meta, los objetivos que se pretenden alcanzar y los caminos que se tomarán para lograr estas metas. La segunda, como herramienta eficaz de aprendizaje en los nuevos lineamientos, para empoderar a la gente de aquel cambio y convertirla en actora y ejecutora del mismo. Ambas herramientas son el aliado clave para enfrentar al temor y la resistencia.

Mientras la organización persigue la meta de ser competitiva en el mercado actual, es lógico y natural que el cambio se produzca en los procesos vitales de la misma. Procesos como la venta o comercialización de los productos o servicios, son fundamentales para la continuidad del negocio desde el punto de vista administrativo. Este proceso en particular, permite asegurar un adecuado flujo de capital dentro de la empresa; con ello se logra la permanencia y estabilidad del negocio a lo largo del tiempo. De ahí la importancia de gestionar un cambio adecuado e interiorización de un proceso, porque de la aceptación y aplicación del mismo depende el éxito de las estrategias organizacionales en las cuales tiene injerencia. La capacitación y comunicación de estos procesos al interior de la empresa, son un aporte a la competitividad ya que califica y especializa al talento humano.

Entonces, cuando el cambio organizacional está determinado por un cambio en los procesos ordinarios que siguen los colaboradores, el reto a vencer desde la gestión directiva para afrontar esta transformación, tiene mayores obstáculos porque interfieren varios actores: desde el aparato directivo que impulsa el cambio, pasando por el público objetivo de este proceso, hasta el departamento encargado de comunicar y capacitar sobre el nuevo proceso.

Adicionalmente, para que un proceso aporte valor, no solo en el corto sino en el largo plazo, siempre estará en constante cambio para adaptarse a las necesidades emergentes de la organización. La naturaleza misma del proceso exige que la empresa dedique un esfuerzo importante no solo en la planificación y rediseño de su nueva arquitectura de procesos⁴ sino en la elaboración de una estrategia adecuada de comunicación y adopción de esta. Es en este punto donde confluyen las herramientas de la comunicación organizacional y la gestión del cambio.

Para lograr los objetivos que se ha planteado este trabajo, se han elegido algunas técnicas de investigación tales como: entrevistas, grupos focales, árbol de problemas y la observación de comportamiento. Estas técnicas se emplearon buscando la mayor participación por parte de los colaboradores de la empresa ya que se trabajará en ámbitos de sicológicos y emocionales de este grupo de personas. Es por esto que la "opinión" nos interesa más allá de las cifras, la parte cualitativa principalmente sobre la cuantitativa.

1.2. Grupo Business IT: historia y filosofía organizacional.

Con el fin de contextualizar el objeto del presente diagnóstico, es necesario conocer a la empresa Business IT y su desarrollo en el tiempo: misión, visión, valores y metas a largo plazo. Una breve descripción de estos aspectos será de utilidad para alinear la estrategia de gestión del cambio planteada en este trabajo a las metas y estrategias generales de negocio de Business IT.

⁴ Armando Maldonado y Adalberto Velázquez, Un método para definir la arquitectura de procesos, en: Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems, Acapulco, 2005, p. 4355.

1.2.1. Características de Business IT.

La empresa Business IT (Gestiontec Cía. Ltda.) fue fundada en agosto de 2009 por un grupo de tres inversionistas legalizados como compañía limitada en la ciudad de Quito. Inicia su actividad económica como un canal de negocios de Microsoft para el sector educativo: colegios, universidad, institutos o cualquier otra entidad orientada a brindar o apoyar con servicios de capacitación. El crecimiento registrado en el primer semestre de operaciones, la convierte en el segundo canal de Microsoft más importante en el país y el *partner* con mayor perspectiva de crecimiento anual para el año 2010.

Debido a estos resultados, la empresa decide incorporar a su portafolio de ventas cuatro nuevas líneas de negocio orientadas a nuevas tecnologías:

- **Soluciones de Negocio (Unlimited Solutions):** venta de software propietario o software libre orientado a la automatización de procesos de negocio.
- **Centro de Capacitación (Learning Center):** venta de capacitaciones presenciales enfocadas a certificaciones de los productos Microsoft y de ITIL, Gerencia de Proyectos, COBIT, entre otros relacionados principalmente con las áreas de tecnología o sistemas.
- **Gestión del Conocimiento:** soluciones tecnológicas enfocadas a brindar capacitación virtual (plataformas LMS)⁵. Fuera de las plataformas, brinda

⁵ LMS: Learning Management Sistem, plataforma tecnológica que permite automatizar los procesos de capacitación en un entorno virtual dentro de las organizaciones.

también servicios de creación de contenidos a la medida (cursos virtuales) y servicios de consultoría para el área de capacitación.

- **Hardware:** línea de negocios dedicada a la venta de hardware para completar la cartera de productos y presentar soluciones integrales, los principales productos de esta área son: thin clients, smart boards, servidores HP, scanners y copiadoras.

Al incrementar el portafolio de la empresa, se contratan 7 personas adicionales para ayudar con la venta de estas soluciones y realizar el trabajo administrativo de la empresa en crecimiento. En el año 2010, también se incorpora otra empresa y se forma el Grupo Business IT. La nueva integrante es la empresa Delfos, encargada de la consultoría en procesos que posteriormente permitiría una venta más asertiva de las soluciones de software para automatizar los mismos.

Finalizando el segundo semestre del año 2010, Microsoft premia a Business IT nuevamente por su crecimiento y prospección anual. Con estos resultados, se constituye una nueva empresa, con distinta razón social pero dentro del grupo BIT, para la comercialización de software Microsoft, esto la transforma en un centro de costos completamente independiente y para este momento, quince personas ya forman parte de la empresa.

El crecimiento en cada una de las líneas de negocio pone de manifiesto la necesidad de contratación de personal en varias áreas de la empresa, sobre todo en la parte comercial. A la fecha, el promedio de colaboradores en el área de ventas es de 10 personas; dos personas atienden las cuentas de cada segmento de mercado. Se forma adicionalmente

el área de *Delivery* con seis consultores para la ejecución de los proyectos más un Gerente de Proyectos a cargo.

Siguiendo la metodología de ventas del principal socio de negocios de Business IT (Microsoft), la fuerza de ventas califica cada una de las oportunidades de negocio en una escala porcentual que va desde el 0% (cuando se conoce de la oportunidad) hasta el 100% que es la etapa de evaluación post venta. Las fases intermedias permiten cuantificar la probabilidad de cerrar la venta con algunos parámetros.

Se incorporan posteriormente las áreas de Mercadeo, Servicio al Cliente y Talento Humano con una persona en cada cargo. A partir de la creación de estos tres departamentos, y una vez iniciada las tareas de conocer y relacionarse más con el cliente, surge la necesidad de modificar la metodología de ventas afectando todo el proceso comercial, relacionando a nuevas áreas y capacitando al equipo de ventas.

1.2.2. Filosofía organizacional de Business IT.

Misión: somos el grupo empresarial más innovador del Ecuador en Tecnologías de la Información, que cuenta con el mejor talento humano del país: excelentes profesionales con altos valores éticos y morales.

Visión: ser reconocidos en el 2016 como uno de los cinco principales grupos tecnológicos de la Región Andina; contando para ello con las empresas líderes en los segmentos: Gestión del Conocimiento, Soluciones de Negocio, Académico, Hardware, Capacitación y Consultoría en Procesos.

Valores: Business IT posee 10 valores organizacionales que en orden son los siguientes:

- No permitir nunca que los conflictos por los beneficios de un departamento se interpongan en lo que es justo para el cliente.
- Ofrecer a los clientes un trato bueno y justo. Lograr unas excelentes relaciones con el cliente lleva tiempo, no intentar maximizar los beneficios a corto plazo a costa de tales relaciones.
- Comunicarse a diario con los clientes; mientras hablan con nosotros no pueden estar haciéndolo con la competencia.
- Nunca olvidar dar las gracias.
- Reducir gastos siempre que sea posible.
- Las operaciones deben ser rápidas y simples.
- Valorar el tiempo de los demás.
- Siempre trabajar en equipo en lugar de hacerlo solo sin importar que tome más tiempo.
- Motivar todos los días a tus compañeros, sonriendo, saludando, felicitando y reconociendo su labor.
- Nuestras acciones deben concordar con nuestras palabras.

1.2.3. Objetivos Organizacionales Estratégicos a largo plazo.

Parte de las decisiones estratégicas que los accionistas de Business IT tomaron para el año 2012 está el utilizar la metodología de Balance Score Card para el manejo de las

áreas más importantes de la empresa, que según esta metodología son las que tienen mayor impacto en el funcionamiento, a largo plazo de la organización y conjugan el éxito de la compañía vista hacia adentro (cliente interno) y hacia afuera de ella (cliente externo).

Balance Score Card es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de acción, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Posteriormente, su análisis brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados. El objetivo principal de esta metodología es traducir la estrategia en indicadores que permitan a la alta dirección de la empresa, una mirada global de la “salud” organizacional en conjunto.

De este modo, Business IT toma la decisión de crear un conjunto de indicadores para las cuatro áreas sensibles que dicta esta metodología y que son las siguientes: financiera, clientes, procesos internos y capacitación y desarrollo. A continuación podemos ver de manera gráfica los inicios de la empresa en esta metodología, desde la definición de los objetivos hasta la determinación de los indicadores de medición para cada área.

Cuadro 1. Objetivos Estratégicos de Business IT

OBJETIVOS ESTRATEGICOS⁶
CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> •Fidelizar con los Clientes •Captar más mercado •Satisfacer a los clientes
PROCESOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> •Aplicar procesos eficientes •Innovar en nuevos servicios
FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> •Crear valor para accionista •Incrementar los ingresos •Reducir los gastos y costos
DESARROLLO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> •Capacitar al personal •Formar una cultura organizacional

⁶ Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

Cuadro 2. Balance Score Card Perspectiva Financiera⁷

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	IMPULSORES	OBJETIVOS	INDICADOR / MEDICIONES	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
FINANCIERA	ESTRATEGIA DE LA PRODUCTIVIDAD	MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO ADMINSTRATIVO	% DESVIO DEL PRESUPUESTO	3% Semestral	SEMESTRAL	GERENTE FINANCIERO
			CONTROL DEL CRECIENTO ANUAL DE COSTOS	% DE CRECIMIENTO INTERANUAL VS INFLACION	6% 2012 Y 2013 anual	ANUAL	GERENTE FINANCIERO
		MEJORAR UTILIZACION DE ACTIVOS	MEJORAR INVERSIONES EN ACTIVOS	% INVERSION UTILIDAD NETA DEL 2011	45%	ANUAL	JUNTA DE ACCIONISTAS
	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN INGRESOS	MEJORAR CONTRIBUCION DEL CLIENTE	CRECIMIENTO DE VENTAS	% DE CRECIMIENTO DE VENTAS VS 2011	190% PARA EL 2012	TRIMESTRAL	GERENTES COMERCIALES
			CRECIMIENTO DE UTILIDAD	% DE CRECIMIENTO DE UTILIDAD NETA VS 2011	159% PARA EL 2012	TRIMESTRAL	GERENTE FINANCIERO
			MANTENER LA UTILIDAD NETA VS LAS VENTAS	% MINIMO POR UNIDAD DE NEGOCIO	NO MENOR A 8,4%	TRIMESTRAL	GERENTES COMERCIALES
		ESTABLECER NUEVAS FUENTES DE INGRESO	INCORPORAR SERVICIOS RECURRENTES	% DE SERVICIO RECURRENTES VS VENTAS TOTALES	MINIMO 10% DE LA UTILIDAD DEBE SER RECURRENTE PARA 2012	TRIMESTRAL	GERENTES COMERCIALES

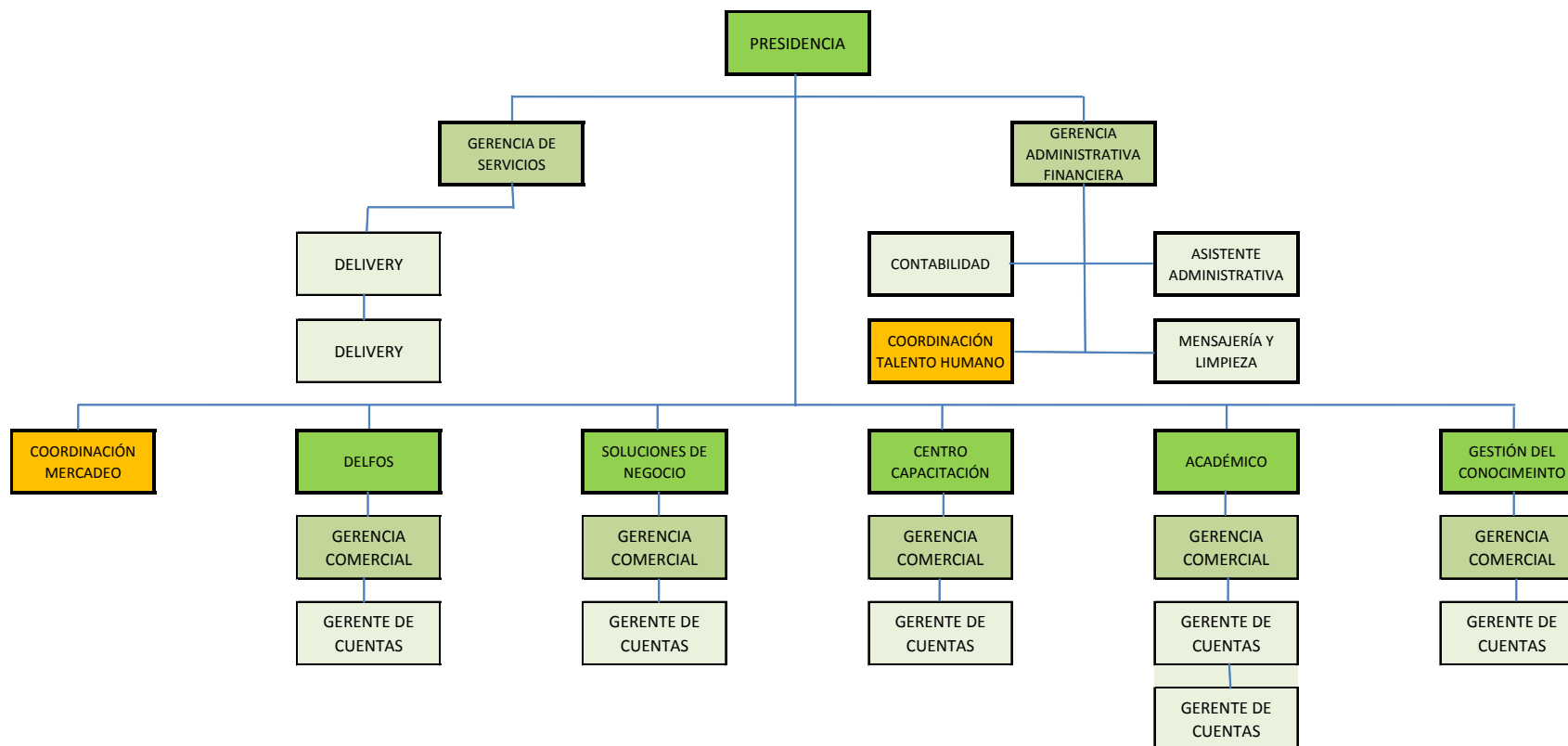
⁷ Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

Cuadro 3. Balance Score Card Perspectiva Personal⁸

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	IMPULSORES	OBJETIVOS	INDICADOR / MEDICIONES	META	FRECUENCIA	RESPONSIBLE
PERSONAL	ESTRATEGIA DE RETENCIÓN	SATISFACCION DEL PERSONAL	ELABORAR ENCUESTAS DE MEDICION DE CLIMA LABORAL	% DE SATISFACCION	80%	SEMESTRAL	TALENTO HUMANO
		CREAR UNA CULTURA EN LA ORGANIZACION	CAMPAÑAS PLANIFICADAS	NUMERO DE CAMPANAS DE REALIZADAS/ CAMPANAS PLANIFICADAS	90%	TRIMESTRAL	TALENTO HUMANO
			SUGERENCIAS ENVIADAS POR EL PERSONAL	NUMERO DE SUGERENCIAS RECIBIDAS / SUGERENCIAS ATENDIDAS	90%	TRIMESTRAL	TALENTO HUMANO
		ROTACION	MANTENER EN EL STANDAR DEL MERCADO	(N° de personas que entran - n° de personas que salen/ n° total de empleados)* 100	10%	ANUAL	TALENTO HUMANO
	ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	CAPACITAR AL PERSONAL	NUMERO DE EMPLEADOS CAPACITADOS	NUMERO EMPLEADOS CAPACITADOS / TOTAL EMPLEADOS	90%	MENSUAL	TALENTO HUMANO

⁸ Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

Gráfico 1. Organigrama estructural⁹



⁹ Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EN COMUNICACIÓN Y ÁRBOL DE PROBLEMAS

2.1. Aspectos a diagnosticar: unidades de análisis.

Para realizar el diagnóstico previo analizaremos algunas variables relacionadas con los procesos de comunicación establecidos dentro de la empresa y que son una pauta para el desempeño de cada área de forma independiente y a la vez permite la correcta relación entre departamentos.

- Canales de comunicación interna: Determinar su uso dentro de la empresa.
- Flujos de comunicación interna: establecer cómo nace comúnmente la información y cómo se la distribuye.
- Mensajes: qué tipo de mensajes son empleados internamente y hacia quién van dirigidos.
- Acceso a la información: saber de qué forma los colaboradores internamente acceden a la información empresarial.
- Actores del flujo de comunicación formal: determinar y describir los actores principales que intervienen en el proceso comunicativo dentro de Business IT.
- Imagen e identidad corporativas: casa adentro, conocer de qué forma se integran los procesos de comunicación a una coherente imagen corporativa. Saber cómo se promueve la identidad corporativa.

2.2. Descripción del método del diagnóstico.

El método con el que se recopilará la información de la fase diagnóstica incluirá técnicas como observación de comportamiento, entrevistas con cada integrante de los departamentos involucrados en el nuevo proceso comercial , encuestas para el área de ventas y un grupo focal con los jefes de los departamentales involucrados; estas técnicas serán aplicadas a la totalidad de personas que conforman el área comercial (un total de 10 colaboradores) así como a los jefes de cada departamento: administrativo financiero, gerencia de servicios, mercadeo, talento humano y servicio al cliente y presidencia (5 personas en total). Ver anexos.

Dada la reducida cantidad de personas a quienes se aplicarán las técnicas de investigación, no se obtendrá una muestra representativa sino se analizará el universo total. Esto nos permitirá obtener datos más confiables y sobre ellos desarrollar estrategias de gestión del cambio más eficaces y aplicables a la realidad de Business IT.

2.3. Presentación de resultados

2.3.1. Canales de comunicación interna.

Partiendo de la observación del comportamiento de los colaboradores de la empresa y tomando en cuenta las entrevistas realizadas a los responsables de Talento Humano y departamento Administrativo Financiero, se pueden identificar algunos canales de comunicación dentro de la empresa que existen por disposición formal como son:

- **Boletín Interno Bitácora:** este boletín distribuido por correo electrónico tiene periodicidad mensual y su objetivo es publicar asuntos varios de interés organizacional. Se incluyen noticias de proyectos importantes en los que la empresa se ha destacado, artículos sobre salud, se publican también los cumpleaños de cada mes así como los ganadores de los bonos a la puntualidad.

Adicionalmente, se hacen reconocimientos a distintas personas de la empresa que han aportado con alguna idea o proyecto internamente. Varios de los artículos publicados son sugeridos por diferentes personas e incluidos en el boletín mientras el departamento de Talento Humano, responsable del mantenimiento y actualización de este medio, incentiva mensualmente al personal a colaborar con sugerencias para el mismo.

Otro aspecto importante que se comunica por esta vía tiene que ver con actividades de carácter obligatorio para todos los colaboradores como: llenar encuestas de clima laboral, encuestas de liderazgo, socialización de las decisiones de presidencia que afectan el desempeño de cualquier unidad de la empresa, entre otros.

- **Correo electrónico corporativo:** este es el medio de comunicación más directo empleado formalmente para emitir cualquier mensaje ya sea uno a uno o de forma grupal. Cada integrante de Business IT posee su cuenta corporativa y adicionalmente pertenece a un grupo o varios grupos de acuerdo a su rol dentro de la empresa; de esta manera se encuentran los siguientes grupos para envío de correo electrónico:
 - ***Todos Quito:*** a este grupo pertenecen las personas que trabajan en las oficinas de la capital. Hay que aclarar que en ocasiones determinadas y

debido a proyectos puntuales con empresas en la región Costa, se contrata personal temporal que no pertenece a un grupo específico dentro del mail institucional.

- ***Gerencia Comercial:*** en este grupo se encuentran todos los gerentes de cuenta (vendedores) y los gerentes comerciales de cada línea de negocio.
- ***Gerencia de Servicios:*** dentro de este usuario de Outlook están tanto el gerente del área de servicios (encargado de ejecución de proyectos) como todos los ingenieros de *delivery* o implementación.
- ***Administrativo:*** aquí tienen acceso las personas que conforman de manera global el área Administrativa Financiera de la empresa: administración, contabilidad, mensajería y talento humano; cada una a cargo de una persona.

Adicionalmente se creó otro grupo orientado a la distracción entre compañeros con temas fuera del ámbito laboral.

- ***Damas BIT:*** grupo en el que se encuentran todas las mujeres de la empresa y pueden intercambiar temas netamente del género.
- **Reuniones internas:** Business IT tiene un calendario sobre una serie de reuniones durante la semana. En cada una de estas reuniones es indispensable la asistencia de cada miembro por lo que se hace constante hincapié en la obligatoriedad de acudir puntualmente a las mismas. Las reuniones tienen carácter de seguimiento al área comercial, evaluación del estado de los proyectos en ejecución y de viabilidad de aquellos que están por ser vendidos;

adicionalmente se tiene una reunión general los días con el fin de tratar temas varios de la empresa.

- ***Reunión de seguimiento de negocios:*** estas reuniones tienen duración de una hora y se las realiza en conjunto con el presidente de la empresa y cada unidad de negocio por separado. El objetivo principal es revisar los clientes más importantes y las actividades que se deben realizar en cada cuenta para acelerar el cierre de las oportunidades.
- ***Reunión de Mercadeo:*** cada unidad de negocio maneja un plan de mercadeo independiente que se unifica como empresa solamente mediante los lineamientos de imagen corporativa que maneja el área de mercadeo. En estas reuniones con duración de cuarenta y cinco minutos se revisan las actividades del plan de mercadeo planteado para cada semestre y su correcta y puntual ejecución.
- ***Reunión de revisión de estado de proyectos:*** aquí se destina una hora cada quince días para revisar el status de todos los proyectos que se encuentran ejecutándose y de ser el caso se toman acciones correctivas en los proyectos más críticos.
- ***Reunión de proyección de proyectos:*** estas reuniones se las realiza cada quince días y también se desarrolla en una hora. En este espacio se revisan las oportunidades de negocio que se encuentran al 40% según el proceso de Solution Selling y se analizan los requerimientos internos para poder ejecutar el proyecto.

- ***Reunión comercial:*** durante una hora semanalmente se revisa de forma grupal con todos los gerentes de cuenta, los negocios, las visitas semanales a clientes, entre otros.
- ***Reunión financiera:*** después de la reunión comercial y con el grupo de gerentes de cuenta, se revisan los proyectos facturados, lo que se compromete facturar hasta fin de mes y las cuentas en mora.
- ***Reunión general:*** cada semana los días viernes, se lleva a cabo esta reunión con la finalidad que tratar temas variados que conciernen a la empresa; los temas abordados van desde ideas innovadoras para mejorar, exposiciones de tópicos asignados para fortalecer la habilidad de hablar en público, entre otros de interés común.
- ***Reunión de planeación:*** esta se realiza cada semestre y su objetivo principal es hacer un análisis minucioso sobre lo acontecido en términos comerciales en cada una de las unidades de negocio. Para este análisis se toman en cuenta los datos de ventas del semestre pasado, ventas proyectadas, competencia, mercado, distribución del mercado y estrategias de comercialización.
- **Cartelera:** este es otro medio oficial que dispone la empresa para informar sobre temas corporativos internos, esta cartelera está orientada solamente al uso interno con artículos de interés, cumpleaños mensuales, personas destacadas por varias actividades y otros asuntos propios del grupo de trabajo.
- **Sharepoint work spaces:** mediante el software de Microsoft, Sharepoint Work Spaces, se han podido crear varios grupos de trabajo en donde se comparten

documentos que son útiles para el desempeño cotidiano de las labores de cada área. Existe un espacio para el área administrativa financiera, otro para mercadeo, uno para ventas y otro para talento humano. Los documentos contenidos en los espacios de administración y ventas, son compartidos a todos dentro de la empresa; mientras que los documentos de las áreas de mercadeo y talento humano son utilizados solo por los encargados de cada área y el presidente de la compañía. Todos los documentos almacenados en este repositorio de información, pueden ser modificados por cualquiera de los miembros de cada grupo y actualizados de forma sincrónica con el servidor de la empresa, mostrando quién lo abrió y modificó por última vez.

Es justamente dentro de esta herramienta donde se encuentran almacenados todos los procesos de la empresa para el conocimiento de cada uno de los colaboradores. Sin embargo, no toda las personas actualmente tienen acceso a los grupos de trabajo que necesitan debido a que con frecuencia no se instala nuevamente la aplicación cuando las computadoras entran a fase de mantenimiento general; usualmente el dueño de la máquina es quién debe solicitar la instalación pero existe descuido al respecto. De esta forma los documentos albergados son pedidos constantemente vía correo electrónico.

- **Servicio de mensajería instantánea y videoconferencia Link:** este es un medio de mensajería instantánea que se encuentra asociado al usuario de correo electrónico y al mismo tiempo comparte la información con todas las personas que están dentro del dominio de la empresa y gozan del beneficio del mail corporativo. Su funcionalidad principal es el proporcionar un “chat” entre todos dentro de la empresa, con algunas ventajas adicionales propias de la herramienta

y un servicio de video conferencia adicional. Todas las conversaciones mantenidas a través de la herramienta son almacenadas de forma automática en la cuenta de correo electrónico y a la vez, pueden ser monitoreadas y leídas con autorización de las gerencias.

Adicionalmente existen canales de comunicación informales como el servicio de messenger, facebook, skype y cuentas de correo electrónico personales. Por estos medios generalmente se tratan de actividades que se realizarán fuera del horario laboral, aunque también sirven en ocasiones para abordar temas propios de la empresa sin que sean supervisados o monitoreados.

El uso de estas herramientas de comunicación externas en algunos casos es restringido por dos razones: “consumen un considerable ancho de banda de internet de la empresa por lo que sufren las comunicaciones internas que dependen en su gran mayoría de este servicio; por otra parte, interfieren con el adecuado manejo del tiempo del los colaboradores y el normal desempeño de sus actividades laborales”, según comenta Mauricio Hinojosa, Gerente Administrativo Financiero¹⁰.

2.3.2. Flujos de comunicación interna.

Dentro de las categorías de los flujos de comunicación interna, Business IT maneja principalmente la comunicación descendente para los distintos propósitos que se necesita enviar los mensajes. Es decir, la información en su gran mayoría es generada en cualquiera de las unidades gerenciales y es discutida con presidencia, desde allí es

¹⁰ Entrevista realizada el 25 de abril de 2012.

validada la información a ser emitida ya sea de forma directa o por medio de otros departamentos.

Los canales más utilizados han sido descritos anteriormente y son los que permiten que fluya toda la comunicación formal hacia cada destinatario. Estos canales son empleados de acuerdo al nivel de detalle que se quiera dejar saber sobre cualquier tema en particular. Por ejemplo, el cumplimiento de un proyecto importante para la empresa puede ser publicado en el boletín interno a todos los colaboradores, pero será por correo electrónico y solamente con el grupo de trabajo involucrado, donde se manifiesten detalles como utilidad bruta que dejó el proyecto, índice de satisfacción del cliente, inconvenientes en la ejecución, problemas de pagos, entre otros.

Por otra parte, al existir dentro de la empresa una política de “puertas abiertas” también existe un flujo de comunicación ascendente que en su mayoría es normado por los directivos. Esto quiere decir que existe también una retroalimentación constante pero a su vez existe un esfuerzo permanente en que esta sea escalada de manera formal. Por este motivo existen calendarizadas una cantidad importante de reuniones dentro de la empresa. En estas como es lógico, siempre habrá más amplitud para no solo escuchar los mensajes descendentes sino de hacer una retroalimentación ascendentemente de igual manera.

Según las entrevistas realizadas al personal de la empresa, cada quien tiene en su agenda semanal un promedio de tres reuniones internas obligatorias: dos de ellas son relacionadas con su área específica de trabajo y la tercera es la reunión general de los días viernes. En el caso de los gerentes de cuenta, estas reuniones suben a cinco

semanales y para las gerencias y directivos, las reuniones internas pueden llegar a ocho reuniones semanales de carácter obligatorio. Cada una de estas reuniones tiene una duración promedio de una hora según lo estipulado en la agenda y siempre se enfatiza en la puntualidad tanto a la hora de inicio como al finalizarlas.

Al saber de la elevada cantidad de estas interacciones internas obligatorias, surgió la pregunta sobre el porqué no se optimiza el tiempo de quienes desempeñan altos cargos y se reducen las horas invertidas en reuniones. La respuesta fue clara: “según nuestra experiencia y siendo coherentes con el estilo con el que se maneja Business IT, es decir, con el trabajo por objetivos estratégicos de negocio que fijamos a través de la metodología de Balance Score Card, el monitoreo constante de las actividades de las áreas es un elemento que merece un esfuerzo importante y al cuál le dedicamos el equivalente a un día de trabajo. Este tiempo nos permite corregir a tiempo cualquier desviación de nuestros objetivos y en casos extremos, actuar con planes de contingencia eficientes; al final del día nos ahorra mucho más de lo que invertimos en tiempo” explica Mauricio Hinojosa, desde el área financiera.

Adicionalmente, siempre se maneja un mensaje claro desde presidencia motivando a cada colaborador a realizar preguntas o comentarios directamente para esclarecer dudas y sobre todo hacerle frente a los comentarios de pasillo y la incertidumbre que se genera normalmente ante cualquier cambio. Algunas de las decisiones gerenciales incluso llegan a ser discutidas y en casos puntuales incluso pueden ser modificadas de acuerdo a lo manifestado por el resto de personas que conforman la empresa.

Como parte de la gestión de la comunicación interna, se realizan paseos semestrales para propiciar un ambiente informal en el que se aborden ciertos temas laborales con mayor tranquilidad y dándole cierto carácter de informalidad. De esta manera, también estos momentos son aprovechados por los directivos para recoger opiniones importantes sobre varios tópicos y conocer la percepción del cliente interno.

El área de Talento Humano también corre encuestas semestrales para medir el clima laboral, conocer sobre el nivel de liderazgo que cada gerente proyecta hacia su equipo de trabajo y sobre estos resultados se discuten acciones correctivas o de mejora.

2.3.3. Mensajes.

Analizando los flujos de información ascendente y descendentes que se desarrollan dentro de la empresa, podemos mencionar que la mayor parte de la información emitida de manera descendente maneja una línea de mensajes que pretende ser coherente con lo plasmado en la misión y visión de Business IT, así como recalca la importancia del cumplimiento de los valores organizacionales declarados por la compañía.

Los mensajes tomados en cuenta para este análisis corresponden a lo emitido de forma descendente mediante los correos electrónicos desde presidencia o gerencias hacia grupos de destinatarios (cualquiera de los grupos descritos anteriormente y que forman parte del correo corporativo). Adicionalmente se han revisado los mensajes emitidos por el departamento de talento humano mediante el boletín BITácora (que se diseñó usando mayúsculas en las tres primeras letras guardando relación con el acrónimo de la empresa) y a través de la cartelera. Mediante la observación de comportamiento, se ha

podido también analizar los mensajes tratados dentro de las reuniones internas generales de los días viernes.

Basados en estas fuentes de información, se citan a continuación los mensajes más frecuentes en los flujos de comunicación descendente de la empresa.

- Mantener el carácter de formalidad y respeto hacia y entre clientes internos en cualquier acto de comunicación (correo electrónico, reunión, etc).
- Expresarse con palabras de respeto y cortesía tanto en las interacciones escritas como orales.
- Como parte de los valores organizacionales, siempre intentar motivar y agradecer por la labor realizada y con el mismo comedimiento solicitar que se realice cualquier actividad.
- Recordar siempre la misión y visión de la empresa y lo necesario que es el trabajo de cada uno para alcanzarlas y cumplirlas.
- Mantenerse siempre informados sobre todo lo relacionado a su rol para desempeñarlo con eficiencia.
- Trabajar siempre en equipo.
- Ofrecer solamente lo que se puede cumplir y una vez ofrecido algo, se debe hacer hasta lo imposible por cumplirlo en el tiempo acordado.

2.3.4. Acceso a la información.

Como en cualquier empresa, no toda la información interna es de acceso general, con el fin de organizar la información entregada a cada colaborador, Business IT ha creado

grupos de trabajo mediante un software (Share Point Work Spaces) que permite almacenar documentos en todo tipo de formato (Word, Excel, PowerPoint, Illustrator, Photoshop y demás) en espacios de trabajo independientes que tienen un “administrador” que invita a las personas que requieran de la información contenida en este repositorio digital.

El administrador de cada sitio debe generar una invitación a cada participante que será entregada mediante correo electrónico; una vez enviada y aceptada la solicitud, todos los documentos que se encuentran albergados en el espacio de trabajo, serán sincronizados localmente en cada una de las computadoras de los integrantes del grupo. Posteriormente cada quien podrá modificar los archivos y disponer de ellos según sus necesidades. Se debe tener cuidado ya que de no tener otra copia de la última versión, cada modificación será guardada sin opción a recuperar la previa.

Los grupos de trabajo existentes son los siguientes:

- **Administrativo Financiero:** en este espacio están albergados todos los documentos de la empresa desde el aspecto legal en cuanto a su constitución, accionistas, etc., como la filosofía organizacional, procesos de cada área y documentos de uso interno que permiten la gestión comercial. Los integrantes de este grupo son: área comercial, gerencias, presidencia y administración.
- **Ventas:** aquí se encuentran documentos como procesos de venta, pedidos a mayoristas, pedidos internos, órdenes de compra, archivos de *pipe* y *forecast*,

archivos para *análisis gap*, entre otros. A este sitio de trabajo pueden acceder toda el área comercial, las gerencias, presidencia y administración.

- **Talento Humano:** todos los documentos relacionados con la gestión del talento humano como hojas de vida, contratos, certificados, planes de carrera, descripción de cargos, memos, llamados de atención, entre otros. Dentro de este grupo está talento humano y el área administrativa.
- **GS (gerencia de servicios):** este espacio recoge la información que utiliza el área de preventa al dimensionar los proyectos y cada uno de los pasos de la ejecución. También se encuentran algunos procesos del departamento que se comparten con los ingenieros propios de este grupo, el gerente de servicios y presidencia.

Fuera de estos espacios que albergan información de la empresa, cualquier otra información que se necesite debe ser solicitada de forma verbal y por medio de un correo electrónico a la persona que la posea; de ser el caso se debe copiar a cualquiera de las gerencias según el tipo y la importancia de lo solicitado. En general, cualquier información solicitada es entregada previa autorización del responsable o responsables de la misma.

A pesar de que siempre se insiste en la necesidad de almacenar y publicar en este tipo de espacios todos los documentos importantes, persiste el descuido tanto en cargar la información a la herramienta como en mantener los sitios de trabajo disponibles en todas las computadoras de la empresa. Esto genera malestar debido al desconocimiento de mucha información importante que se encuentra en cada sitio de trabajo y los

constantes pedidos de la misma por medio del correo electrónico; esto se convierte en una carga laboral extra para el administrador de cada grupo de trabajo y ocasiona demoras en el desempeño normal de las actividades que dependen de esta información.

2.3.5. Actores del flujo de información.

Por medio de entrevistas realizadas a varias personas dentro de la empresa¹¹: Boris Arciniegas (CEO y Presidente), Andrea Oña (Coordinadora de Talento Humano y Servicio al Cliente) y Eddy Benavides (Gerente de Servicios), así como la observación comportamental, se identificaron varios actores de los flujos de información existentes dentro de Business IT. Estos actores guardan relación con lo mencionado anteriormente en los puntos que tratan los flujos de comunicación y los mensajes. Entonces, de acuerdo al análisis realizado en este tópico encontramos los siguientes actores de los flujos de información dentro de la empresa.

- **Presidencia:** como socio mayoritario y presidente de Business IT, el señor Boris Arciniegas es la persona quien emite la gran mayoría de la información oficial de la empresa; aun cuando esta sea generada en cualquiera de los otros departamentos, si se quiere dar un carácter oficial es la presidencia la encargada de elaborar el mensaje más adecuado para cada grupo de destinatarios.
- **Administración y Talento Humano:** cuando la información tiene que ver con temas que afectan al personal desde el punto de vista administrativo; normas, reglas, políticas y procesos, Mauricio Hinojosa, gerente administrativo es quien

¹¹ Entrevistas realizadas durante la segunda semana del mes de mayo de 2012.

elabora el mensaje y emite la información respectiva. Algunos de estos temas son emitidos por Andrea Oña, coordinadora de Talento Humano, pero siempre la información es originada por la administración.

- **Servicios:** cuando se trata de información sobre los servicios de ejecución de proyectos, encontramos algunos actores de este flujo de información. Eddy Benavides, gerente de servicios; de igual manera están todas las personas que forman parte del equipo de *delivery* y que reportan directamente al gerente de servicios y en algunos casos también a los gerentes de cuenta en distintas fases del proceso de venta y además mientras se realiza la ejecución de los proyectos asignados.
- **Comercial:** como parte importante de la empresa, las personas que conforman el equipo o fuerza de ventas, ya sea como gerentes de negocio o gerentes de cuenta, son actores importantes dentro de la organización. Ellos son quienes generalmente representan el *feedback*, no solo como parte de la organización que responde a los flujos de información generados por otros actores internos, sino también retransmiten lo que el cliente les cuenta, sus precepciones en forma de dudas, sugerencias, reclamos o felicitaciones de primera mano antes de pasar por el filtro de servicio al cliente, porque el consumidor siempre se comunica con el ejecutivo que vendió la solución a pedir cualquier explicación y luego este lo deriva al departamento de SAC.
- **Otros actores:** adicionalmente y como reflejo de la política de “puertas abiertas” así como del énfasis por mantener un agradable clima laboral, existen

flujos de información generados por varias personas dentro de la empresa y que son parte del relacionamiento entre compañeros de trabajo. Estos actores se encargan de emitir información referente a actividades fuera de la oficina pero que se realizan con las personas del grupo laboral.

Básicamente encontramos que dentro de cada área de la organización se tiene a uno o varios actores de flujos de información y que la empresa fomenta el diálogo y el liderazgo a través de la comunicación. La importancia de que existan actores para temas laborales como para aquellos que no están estrictamente relacionados con el desempeño como colaboradores de Business IT, es una muestra de la apertura por parte de los directivos a escuchar varias posturas y a incentivar la comunicación activa.

2.3.6. Imagen e identidad corporativas.

Parte del fortalecimiento continuo del ambiente laboral para los colaboradores internos, así como estrategia de presencia y posicionamiento de la marca Business IT en el medio de empresas de servicios tecnológicos en el mercado ecuatoriano, está la conformación de imagen e identidad corporativas.

Dentro de la imagen que Business IT se ha esforzado en plasmar exteriormente se encuentra sobre todo la misión de proporcionar soluciones tecnológicas orientadas a la productividad mediante el ahorro de costos, tiempo y recursos. Por ello se recalca en su slogan que la empresa constituye un *Green IT Group*. Algunos de los productos que conforman el portafolio de Business IT, son comercializados con exclusividad para

Ecuador y por lo tanto los servicios de implementación y soporte son realizados por personal especializado por cada uno de estos fabricantes.

Por otra parte, “productos como Blackboard (plataforma LMS y de aulas virtuales para el sector académico), Learning (Plataforma LMS para el sector corporativo) y Polymita (software BPM) se encuentran catalogados como líderes en plataformas de software por la firma *Gartner*¹² y al ser distribuidos de manera exclusiva por Business IT, ayuda a la imagen de la empresa en cuanto a calidad, innovación, confianza y seriedad”, afirma Andrea Oña, quien está a cargo de las áreas de talento humano y servicio al cliente.

Adicionalmente, el grupo Business IT formó parte de las empresas que apoyaban a Fundación Natura con aportes económicos mediante la compra de artículos como agendas, que eran entregadas en diciembre a los principales clientes de la empresa. Como la fundación dejó de operar a mediados del año 2012, actualmente se auspicia a la Imagine Cup, creada por Microsoft y que es un concurso a nivel mundial de desarrolladores de software que generen aplicativos novedosos y útiles. Por ejemplo en este año ganó un proyecto que permite a las personas sordas interactuar con un teléfono inteligente que genera las palabras reconociendo el lenguaje de señas que hace quien lo utiliza.

Otra de las iniciativas *green it* es el comercializar unos aparatos llamados *Thin Clients* cuya característica principal es la de ser una especie de CPU tan pequeño que se

¹² Gartner Consulting es una firma de los Estados Unidos la cual se ha dado a conocer por sus estudios relacionados con los procesos tecnológicos, sus aplicaciones y tendencias de mercado. Sus reportes versan sobre variados temas. Les llaman los "cuadrantes mágicos". Una forma elegante y sencilla de presentar a los actores del mercado. Estos cuadrantes sirven principalmente para decidir compra de productos o servicios.

conecta detrás de un monitor de computadora y consume una cantidad mínima de energía, así como su mantenimiento se reduce al 1% frente a un CPU tradicional.

Para consolidar la imagen frente a la competencia, esta empresa muestra siempre a sus clientes potenciales aquellos clientes importantes que ya han adquirido cualquiera de las soluciones del portafolio. El interés de especializarse por segmento, hace que la organización se preocupe por presentar clientes específicos del sector con el cual se encuentra negociando. Un ejemplo de esto es Banco Pichincha, cliente de Business IT para el área de Gestión del Conocimiento; el mencionar esta cuenta en otros bancos, ha dado como resultado la contratación de la empresa al estar especializada en banca, conocer sus problemas y plantear soluciones acertadas.

La especialización que la empresa busca obtener en cada uno de los productos que distribuye, es el respaldo ante el cliente en temas de implementaciones exitosas y un adecuado servicio de soporte; son estos los puntos clave que las organizaciones grandes buscan al seleccionar un proveedor y en resumen, la imagen que Business IT proyecta al mercado.

Otro de los ámbitos de esta sección del diagnóstico es la identidad; ésta también ha sido diseñada para aportar gráficamente con los principales valores y objetivos de la empresa así como para transmitir por medio de una conjugación de elementos la promesa integral de la marca Business IT.

Gráfico 2. Logotipo e isotipo Business IT¹³



- **El isotipo:** es generalmente la parte icónica con jerarquía predominante dentro de un proyecto de diseño. A partir de este se construye el resto de la composición gráfica que constituye la marca. En el caso de la empresa en estudio, se ha elegido la figura de un hombre que escala una pirámide, ambas formas elaboradas como si fuesen piezas de *tangram*¹⁴.
- **El logotipo:** es el elemento gráfico de la marca que se expresa generalmente mediante signos lingüísticos y que identifica a la empresa. Es el factor que completa el mensaje y lo comunica al lector y cuya composición (tipo de letra, tamaño, espaciado, ect) se convertirá en un distintivo de la competencia más allá de lo visual, será la promesa de la empresa hacia el cliente y la empresa deberá ofrecer lo que promete en su logo. En este caso el nombre de la empresa se acompaña de la frase *A Green IT Group*.

¹³ Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

¹⁴ Es un juego chino muy antiguo, que consiste en formar siluetas de figuras con las siete piezas dadas sin solaparlas. Las 7 piezas, llamadas "Tans", son las siguientes: 5 triángulos de diferentes tamaños, 1 cuadrado y 1 paralelogramo o romboide.

- **Colores corporativos:** debido a que la empresa quiere mostrarse como una organización con compromiso medioambiental y siendo coherente con lo que declara la frase mencionada anteriormente en el logotipo, emplea como uno de sus colores principales el verde y lo acompaña con el color negro para crear contraste. En ninguno de los dos casos se posee un código de color de pantone por lo que las artes gráficas siempre pueden variar según el proveedor de este servicio.

En conjunto, podemos decir que la composición gráfica de la empresa transmite esencialmente: innovación, emprendimiento, tecnología y compromiso ambiental. Todos estos atributos son parte de la promesa que Business IT se esfuerza por cumplir.

Por otra parte, aunque posee una identidad gráfica no existe una normativa para su utilización por falta de un manual de imagen corporativa. De esta manera el logo se emplea en las distintas producciones gráficas de acuerdo al criterio del diseñador de turno en conjunto con el presidente de la empresa. Como consecuencia, existen cambios constantes en papelería, material promocional, páginas web, entre otros elementos que emplean la identidad gráfica de la empresa.

Al respecto cabe mencionar que el manejo de la marca Business IT es competencia del área de mercadeo, sin embargo, dada la estructura de la empresa (con cuatro áreas de negocio funcionando de manera independiente) el cargo de líder de mercadeo presenta alta rotación por lo que la continuidad en el tratamiento de la identidad corporativa se ve modificado constantemente.

Actualmente Business IT no se encuentra constituida como una marca registrada en el organismo encargado de este tema por cuanto puede ser empleada de forma indiscriminada sin que este hecho sea sujeto de ninguna sanción.

2.3.7. Proceso de ventas difundido actualmente.

Cuando una persona se incorpora a la empresa, más aún si lo hace como parte del área comercial, recibe dentro de su inducción una serie de información entre la cual se encuentra el proceso de comercialización de productos y servicios de la compañía. A continuación mostramos este proceso de ventas que ha sido manejado por Business IT y su fuerza de ventas con el fin de generar mediante éste un diferenciador importante como empresa. El documento se la presenta tal como es entregado a los integrantes de esta institución.

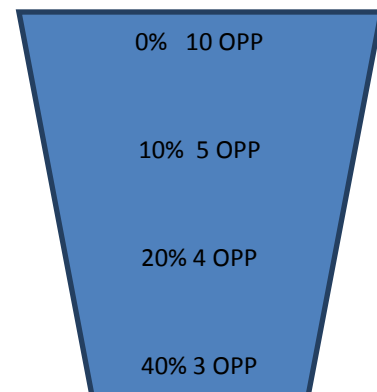
SOLUTION SELLING¹⁵

Solution Selling, o venta de soluciones, es una herramienta de marketing que se ha utilizado durante los últimos 10 años y que permite a las empresas hacer de su “forma de vender” una ventaja competitiva, como puede serlo el propio producto o servicio.

En Business IT, se tendrá el siguiente esquema de ventas que servirá a todas las áreas de la empresa para saber el estado real de las ventas:

AVANCE DEL NEGOCIOS	ACCION
0%	SE OYE QUE HAY UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS
10%	SE HACE LA PRIMERA REUNION CON EL CLIENTE, SE PREGUNTA EL PRESUPUESTO CUANTO VALE LO QUE VENDEMOS IDENTIFICAR QUIEN TOMA LA DECISION
20%	ELABORAR LA PRIMERA OFERTA CON EL PRECIO A LA PERSONA QUE DECIDE SE PRESENTA DEMOS, REFERENCIAS DESCUENTOS.
40%	OFERTA FINAL
60%	ACEPTACION VERBAL DE LA COMPRA
80%	CONTRATO FIRMADO
100%	EJECUTADO FACTURADO Y COBRADO

Dentro de este proceso nuestros potenciales clientes se los tiene que ir descartando para concentrarnos en los principales clientes y en los que se vaya avanzando en el negocio.



¹⁵ Fuente: Business IT departamento Administrativo Financiero.

Este proceso, tal como se indica no constituye sino una muestra de la metodología que se debe emplear para generar ventas de manera exitosa. Detrás de esta guía existen un sinnúmero de pasos (subprocesos o procesos paralelos) que deben tomarse en cuenta y que no están publicados y difundidos de forma explícita como parte de Sollution Selling. Esto es lo que ha llevado a los directivos y a los gerentes comerciales de cada unidad de negocio, a rescribir el proceso tomando en cuenta de forma específica cada paso del mismo.

Actualmente, cuando se habla de esta transición la empresa se enfrenta a un problema básicamente comunicacional ya que, ni antes ni ahora, se ha difundido de manera correcta el proceso comercial a cada integrante del equipo de ventas. Esto ha provocado un desperdicio de tiempo de cada uno de los actores involucrados, incluso en ocasiones se han realizado mal los pedidos o las entregas, así como la facturación y gestión de cobranza. Esto de todas maneras no implica consecuencias tan graves a nivel interno y externo como lo es la inadecuada estimación de los proyectos, que varias ocasiones resultan más complejos de lo que el asesor comercial ofreció a su cliente.

Se podría pensar que en principio el proceso ni siquiera está definido y no es así; otro de los problemas es que el proceso definido no se encuentra graficado en su totalidad, es decir, el proceso macro existe involucrando a todas las áreas de la empresa que están comprometidas en el proceso comercial pero no en un mismo documento. Esto hace que las personas deban recurrir a distintas fuentes de información y buscar todas las partes del proceso en sitios dispersos dentro del sistema interno.

Lo que los gerentes comerciales en conjunto con las áreas de gerencia de servicios, administración y servicio al cliente han logrado, es unificar este proceso comercial incluyendo de forma detallada la interacción con cada área e identificando el momento justo en el que esto sucede. Es justamente este cambio el que será soportado por las estrategias comunicacionales que se plantearán a continuación y que permitirán una adopción más rápida, eficaz e interactiva de la nueva versión de Solution Selling que debe ser empleada por el personal de Business IT.

2.6. Elaboración del árbol de problemas.

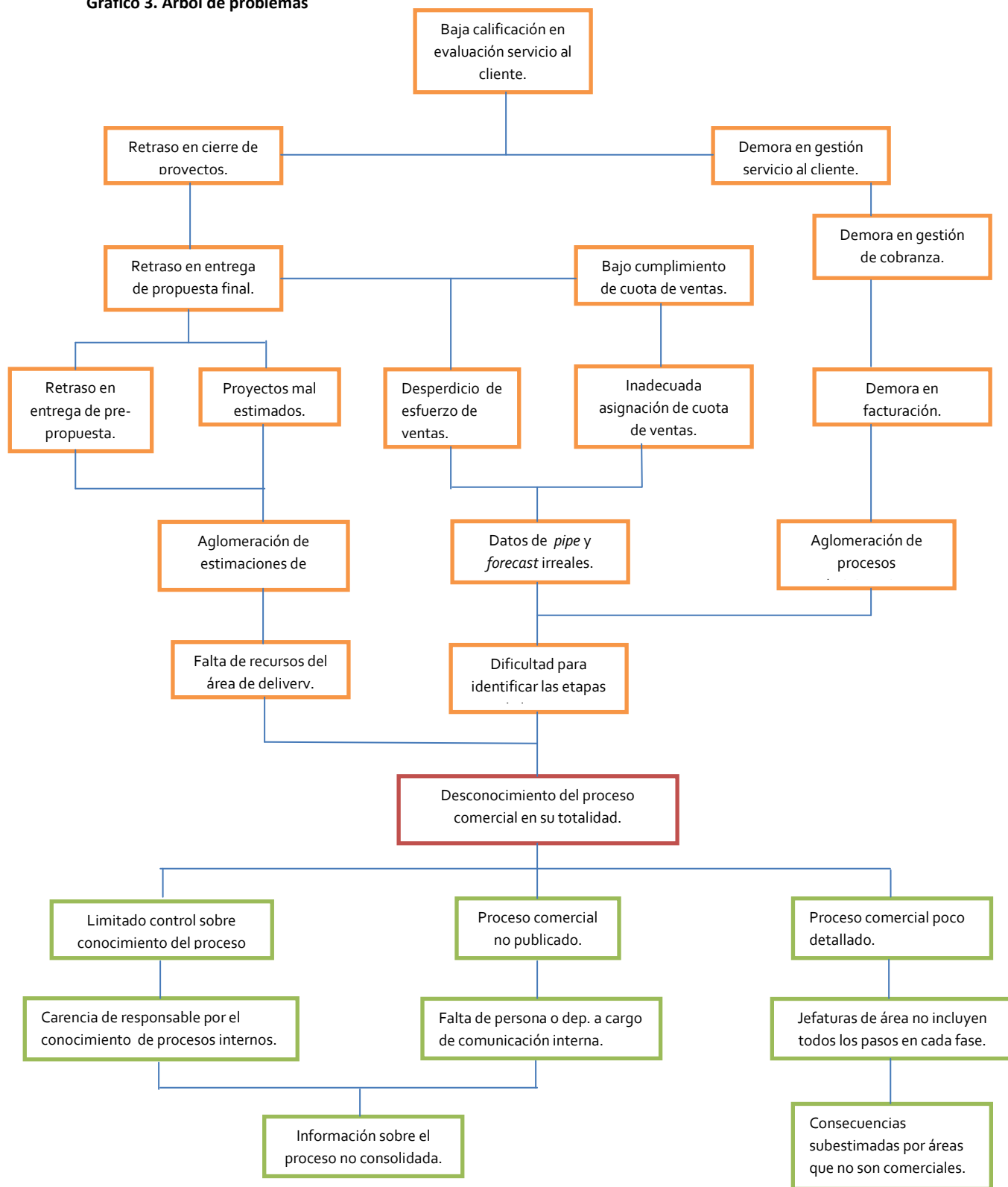
Como parte fundamental de este trabajo diagnóstico, se ha elegido la técnica del árbol de problemas para identificar, junto al personal de la empresa que está involucrado en el proceso comercial, el problema fundamental del proceso actual y el ámbito comunicativo del mismo. Para esto se ha realizado un grupo de trabajo que permitió recoger la información que será diagramada más adelante mediante un árbol de problemas.

Para una mejor organización a la hora de hacer el grupo de trabajo, se pidió a los gerentes comerciales de cada área que tengan una breve entrevista con cada uno de los integrantes de su equipo de ventas para recoger sus percepciones sobre el proceso de ventas vigente, las dificultades de ejecutarlo y los problemas que se generan en cada fase del mismo. Con este objetivo se elaboró una guía de preguntas que fue entregada a cada gerente comercial con una explicación rápida sobre el objetivo de la entrevista, se revisaron las preguntas y al final también hubo aportes que generaron modificaciones a

las mismas. Una vez hechas estas entrevistas, se compartió esta información en el *focus group* y se dibujó el árbol de problemas.

Como dato informativo, se menciona que la técnica complementaria del árbol de objetivos fue reemplaza por la “Planificación del escenario del cambio” que se desarrolla en el siguiente capítulo. Esto debido a que las consecuencias encontradas en el árbol de problemas deben analizarse desde dos enfoques: el cambio en sí mismo y la comunicación de éste, y la fase de “objetivos de la gestión del cambio” (véase índice de cuadros) determina los objetivos pertinentes para la posterior estrategia de comunicación.

Gráfico 3. Árbol de problemas¹⁶



¹⁶ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

CAPÍTULO III: EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

Una vez identificado el problema central: *Desconocimiento del proceso comercial en su totalidad*, con sus causas y consecuencias, es posible definir una estrategia que permita emplear todos los recursos comunicacionales que dispone la empresa para desplegarla. Tomamos como punto de partida lo que nos dice Paul Capriotti en cuanto a la comunicación corporativa cuando afirma que todo comunica en una organización¹⁷ incluyendo la actividad cotidiana de la misma; el comportamiento de la empresa por medio de sus colaboradores es percibido a través del servicio y la atención que recibe el cliente y esto a su vez rinde cuentas sobre la comunicación interna de la organización, claramente el problema en este caso repercute en forma directa en la percepción de la imagen corporativa de Business IT.

La metodología para continuar con la planificación de las estrategias comunicacionales que apoyarán la gestión del cambio de nuestro problema será la propuesta por Capriotti en *Branding Corporativo*, para ello se muestra un gráfico a continuación que será el esquema de la estrategia planteada en esta disertación. Este método ha sido elegido porque permite hacer uso de la totalidad de la información recolectada tomando en cuenta que en nuestro caso de estudio no existe un único público objetivo de la estrategia.

¹⁷ Paul Capriotti Peri, Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, Colección Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009, p. 230.

Gráfico 4. Fases de la Planificación de la Comunicación¹⁸



Cabe señalar que adicionalmente y con la finalidad de desarrollar este esquema también se tomó como referencia al mismo autor en cuanto a las necesidades de información para el diagnóstico previo, de esta manera podemos decir que la información recopilada responde a las siguientes áreas: públicos, conceptos, dispersión y cohesión de la comunicación interna así como las herramientas y actividades empleadas.

Estos campos forman parte de lo que Capriotti enlista cuando se refiere a la *Auditoría de Emisión*¹⁹. No se desarrolló sin embargo el último ítem de esta “auditoría” que es una medición exhaustiva de la calidad de cada herramienta o canal de comunicación ya

¹⁸ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado., basado en gráfico presentado en la publicación Branding Corporativo del autor Paul Capriotti.

¹⁹ Paul Capriotti Peri, Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, Colección Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009, p. 235.

que la empresa solicitó emplear todos los canales existentes en la elaboración de la estrategia. De todas maneras en el diagnóstico podemos observar datos útiles sobre este punto que soportarán las estrategias propuestas.

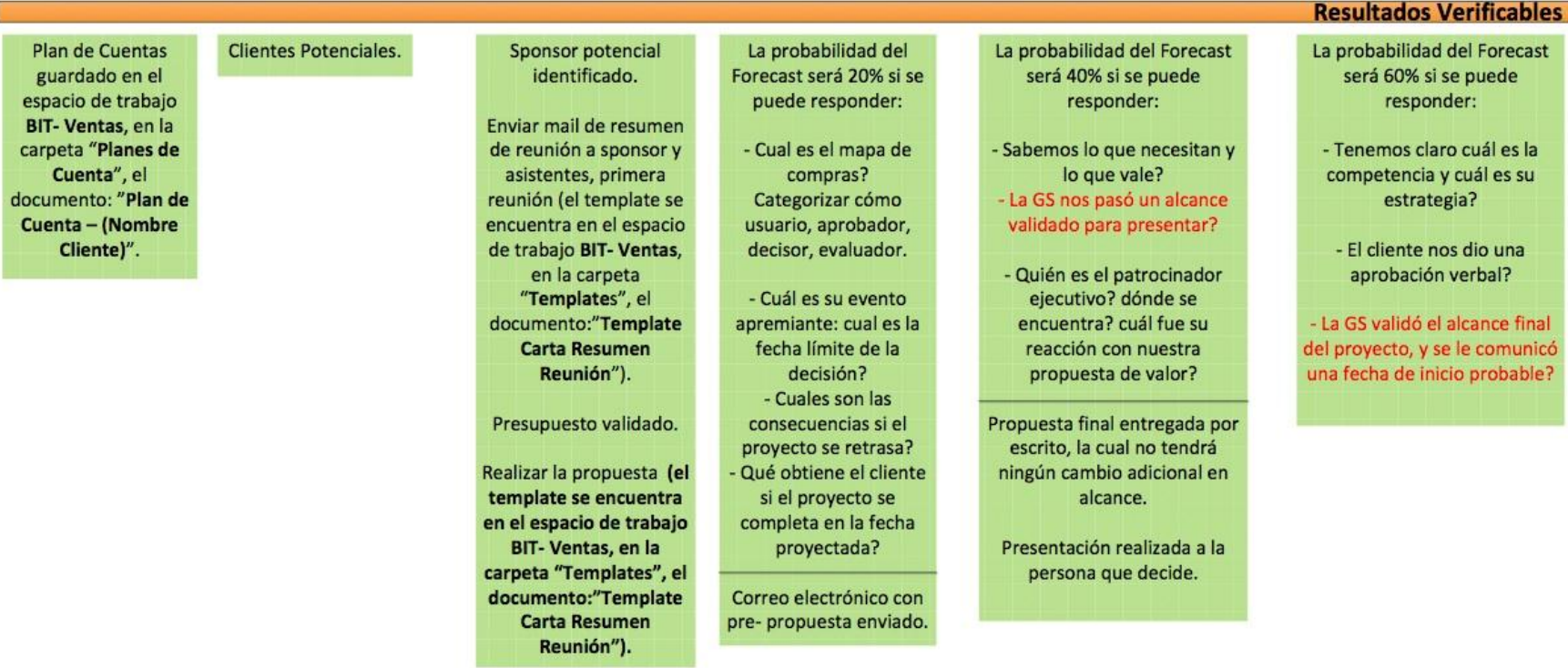
Como parte fundamental del desarrollo de esta disertación, es importante comprender los cambios realizados por Business IT en cuanto al proceso como tal; de esta manera es posible visualizar con mayor claridad el *qué comunicaremos* para enfocarnos en el *cómo comunicaremos*. A continuación podemos ver el proceso mostrando sus diferentes etapas representadas por porcentajes y para el cual se han establecido dos niveles, uno de actividades a realizarse en cada paso y otro de resultados esperados.

Gráfico 5. Nuevo proceso de ventas: acciones a realizar²⁰



²⁰ Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

Gráfico 6. Nuevo proceso de ventas: resultados esperados²¹



²¹ Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

Gráfico 7. Nuevo proceso de ventas: acciones cierre negocios²²

Prueba	Cierre	Servicio Post Venta	Casos de Éxito
80%	100%	NA	NA
<p>Obtener la aceptación escrita de los aprobadores; Orden de Compra que debe firmar el Cliente, se encuentra en el espacio de trabajo BIT- Administrativo - Financiero, en la carpeta "Políticas y Procesos Administrativos", el documento: "Políticas de ventas y facturación".</p> <p>Enviar a la GAF con copia a la GS los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orden de Pedido 2. Adjudicación o en su defecto, Orden de Compra firmado por el Cliente (para licenciamientos aplica correo electrónico) 3. Planilla de estimación de Proyectos. 4. Carta de inicio del Proyecto. <p>*Punto 3 y 4 no aplican para Licencias o proyectos 100% HW</p> <p>Realizar un pre – kick – off una semana antes de empezar el proyecto con la GS. Para el pre – kick – off ya debe estar firmado el contrato.</p> <p>Inmediatamente después del pre – kick – off la GS debe hacer firmar el contrato a los recursos externos con los alcances detallados del proyecto.</p>	<p>El proyecto está finalizado, facturado y cobrado.</p>	<p>Servicio al cliente se encarga de realizar Evaluación de Servicio al Cliente.</p> <p>Menos de \$1999 no se realiza Evaluación de Satisfacción al Cliente. Entre \$2000 y \$7999 se realiza llamada telefónica. Y superior a \$8000 se realiza visita. La cantidad de Evaluaciones dependen de la duración del proyecto.</p> <p>En caso de los cursos, la Evaluación del Curso a los Estudiantes lo ejecuta Mercadeo. Los resultados deben ser compartidos a Servicio al Cliente. Servicio al Cliente solicitará a Mercadeo la tabulación del Curso a Mercadeo. Posterior al Curso, Servicio al Cliente realiza la Evaluación de Satisfacción al Cliente a la empresa/institución.</p> <p>Pedir al cliente una Carta de Referencia.</p>	<p>Seleccionar los proyectos más importantes para documentarlos como Casos de Éxito. Encargada área de Mercadeo.</p>

²² Fuente: Business IT departamento de Talento Humano.

3.1. Planificación del escenario del cambio.

Antes de iniciar con el desarrollo de la planificación de las estrategias propuestas, es necesario introducir los conceptos y lineamientos básicos sobre gestión del cambio organizacional que serán tomados en cuenta para elaborar las mismas. Estos factores de gestión del cambio son los que realmente orientarán las estrategias comunicacionales de esta disertación. Para esto utilizaremos como punto de referencia la información que al respecto se encuentra en la publicación de *InWent*²³ desarrollando las características y objetivos del cambio que está enfrentando la empresa.

3.1.1. Determinación de los factores del cambio sujeto de las estrategias comunicacionales.

Podemos empezar mencionando la importancia de encontrar cuáles son las variables del cambio organizacional que intervienen en nuestro caso de estudio. Estas variables pueden ser del *entorno empresarial, tecnológico, medioambiental o laboral* y cada una generar un cambio en distintas dimensiones. Aunque de forma general y debido a que el cambio en una organización se ha convertido en una constante en el día a día de esta, es común enfrentar el cambio de forma “no planificada”; para Business IT, un elemento que juega a favor es justamente la planificación previa para enfrentar un cambio estructural.

²³ Amorós, Antonio, y Tippelt, Rudolf, Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas, Alemania, Invent, 2005.

En nuestro caso puntual podemos señalar las siguientes variables del cambio sobre el proceso comercial de la empresa, estas variables son consideradas como las condiciones marco-sociales del cambio y se enlistan a continuación en la siguiente tabla:

Cuadro 4. Condiciones marco-sociales del cambio organizacional²⁴

CONDICIONES MARCO-SOCIALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
Desconocimiento del proceso comercial a detalle.
Incremento en la complejidad del proceso comercial.
Disminución de tiempos de respuesta al cliente.
Optimización de recursos del área de delivery.

Según se muestra en la tabla, el cambio parte por la gestión que se debe hacer sobre el desconocimiento general del proceso comercial. Esto está ligado directamente al problema planteado en nuestro árbol de problemas. Por otra parte, dentro del contexto organizacional se ha redefinido este proceso incrementando su complejidad en virtud de una promesa hacia el cliente: reducción en los tiempos de respuesta y mejor índice de satisfacción en la ejecución de proyectos.

Nuestras condiciones marco-sociales, aunque son netamente del entorno laboral, se verán reflejadas no solo en el robustecimiento de la cultura organizacional sino en la percepción de la empresa por su entorno empresarial (clientes, proveedores,

²⁴ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

competidores). Y un valor agregado que se esconde siempre detrás de toda estrategia (aún cuando esta no fuera netamente financiera) es la reducción de los costos finales de “producción” mediante la optimización de recursos. A esto se suma la especialización del personal por medio de la capacitación y manejo de nuevas competencias que es un tema que puede ser explotado mediante el departamento de talento humano.

3.1.2. Objetivos de la gestión del cambio.

Según mencionan algunos autores y dentro de ellos el modelo propuesto por Amorós y Tippelt, existen dos grandes grupos en los que se dividen los objetivos de la gestión del cambio. Estos conceptos se definen desde un enfoque económico, que busca una mejora rápida de la capacidad competitiva de la organización; y un enfoque orientado a la cultura corporativa, que se concentra en el recurso humano de la misma. A pesar de que la empresa determinará en que categoría situar sus objetivos del cambio una gestión de mayor impacto siempre tratará de incluir ambos enfoques.

En el caso de Business IT podemos decir que la estrategia cubrirá tanto el frente económico como el de la cultura organizacional ya que vamos a promover un cambio estructural, un cambio que transforma la manera usual de hacer las cosas mediante la reconstrucción del proceso comercial y que impacta finalmente en las finanzas de la empresa.

También es importante señalar que el tipo de gestión del cambio que adoptará la empresa será el *Business Reengineering*²⁵ que no es más que un método mediante el

²⁵ <http://www.zeusconsult.com.mx/reing.pdf>.

cual, en función de las necesidades de la empresa, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios con el objetivo de alcanzar notables mejoras en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Como esta decisión ha sido tomada por los altos mandos de la organización, podemos también decir que la estrategia será de arriba hacia abajo (top down).

A pesar de que se menciona anteriormente, se debe tener en cuenta que los objetivos de la gestión del cambio propuestos en esta disertación obedecen a las necesidades de una estrategia comunicacional que ayude en la adopción del nuevo modelo comercial desarrollado por los directivos de Business IT. El departamento de talento humano es quien deberá encargarse de gestionar este proceso de cambio con un espectro de acción más amplio, orientado al desarrollo de las competencias requeridas por los colaboradores de la empresa para enfrentarlo. Sin embargo, como señalan varios autores, la comunicación es uno de los pilares fundamentales y una de las fases iniciales en cualquier proceso de cambio.

A continuación se enlistan los objetivos establecidos para la gestión, dispuestos en los campos de las capacidades competitivas de la empresa y los recursos humanos. Estos se han determinado de acuerdo al árbol de problema elaborado en el capítulo anterior.

Cuadro 5. Objetivos de la gestión del cambio²⁶

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO	
CAPACIDAD COMPETITIVA	RECURSOS HUMANOS
Publicar el nuevo proceso comercial a toda la empresa.	Difundir los principales motivos que originaron la reconstrucción del proceso comercial.
Consolidar la información/documentación referente al proceso y que es necesaria para ejecutarlo.	Promover el uso de los repositorios de información donde se encuentra la documentación sobre el proceso.
Involucrar a todas las áreas pertinentes en el control sobre el proceso de manera global.	Explicar la importancia del cumplimiento del proceso en el desarrollo de la empresa y sus colaboradores.
	Explicar las consecuencias de no cumplir el proceso como está definido.

El planteamiento de estos objetivos debe ser completado en cada fase del cambio mediante la determinación de prioridades, en este caso al ser todos ellos parte de la primera fase del cambio que es la comunicación (como lo veremos después), podríamos decir que tienen prioridad “uno” (1). Sin embargo estos objetivos serán cumplidos de forma paulatina y en un orden establecido más adelante en las estrategias comunicacionales.

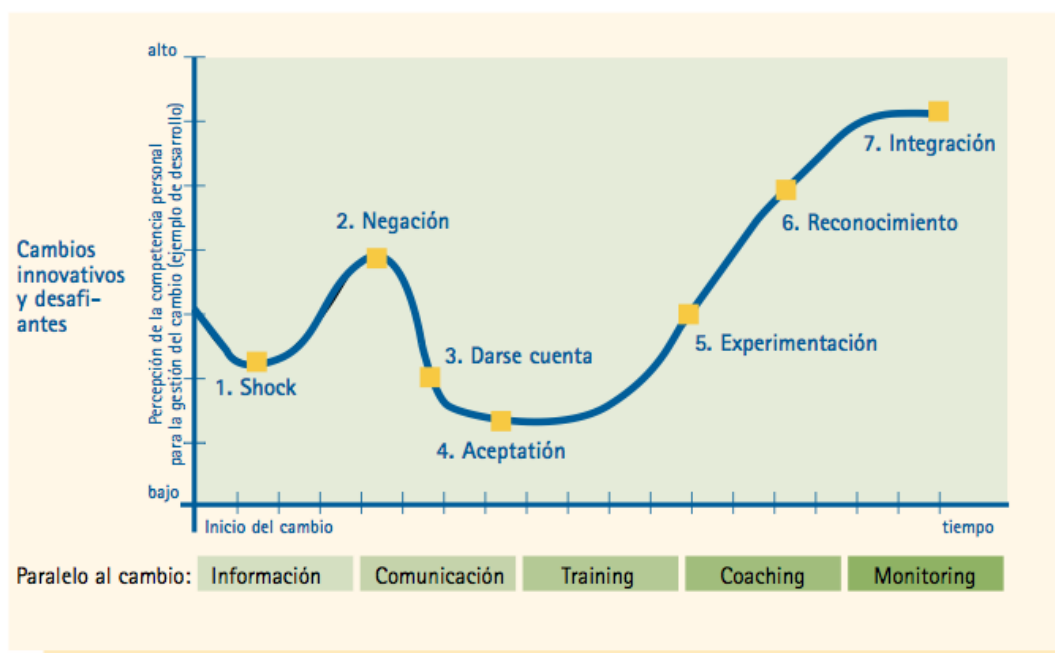
²⁶ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Así mismo deben fijarse unos criterios de medición que permitan evaluar la ejecución de la estrategia y tener un panorama definido del punto a donde se quiere llegar en un escenario óptimo. Estos criterios de medición darán la pauta no solo de los resultados deseados sino que es el camino para hacer de cualquier estrategia un elemento consecutivo a lo largo del tiempo; es decir, la evaluación y los resultados siempre generan acciones posteriores que permiten mantener y prolongar la estrategia hasta un nuevo nivel.

3.1.3. Evolución del proceso de cambio organizacional.

De manera informativa y para comprender bien cómo se produce el cambio como tal. A continuación se puede observar un gráfico que muestra la percepción del colaborador sobre sus competencias personales para enfrentar una nueva situación desafiante a medida que atraviesa por cada una de las fases que el cambio presupone. Aquí podemos notar claramente que el motor que desencadena el cambio a los ojos del personal siempre va a estar ligado con la comunicación: la información de que las cosas dejarán de ser como hasta ahora y tomarán un rumbo diferente. La exigencia de un cambio de su parte para adaptarse a lo nuevo e innovador y que, por supuesto, podría poner en peligro su buen desempeño en la organización.

Evolución de un proceso de cambio²⁷



Como se menciona anteriormente, el “shock” inicial se desencadena con la información sobre el cambio y la comunicación en sí misma lleva de la mano a la persona hasta un estadio en el que no solamente acepta el cambio sino que está listo para ser parte de él. En el medio de esto siempre está la capacitación, gestión de talento humano, para que todos los conocimientos sobre las nuevas destrezas necesarias sean adquiridos y generen confianza.

Para que una organización despliegue una estrategia relacionada al cambio debe tener en cuenta el factor humano ya que seguramente no tendrá éxito si sus miembros no están preparados para el mismo, por este motivo Business IT ha identificado que la comunicación es un elemento clave en esta transición.

²⁷ Amorós, Antonio, y Tippelt, Rudolf, Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas, Alemania, Invent, 2005, p.15.

3.1.4. Estrategia del cambio.

Este campo, competencia del departamento de talento humano de la empresa en estudio, se sugiere trabajarlo mediante impulsos que serán enviados a través de agentes del cambio designados. Estos agentes del cambio pueden ser los jefes de cada área así como aquellos colaboradores que por su personalidad influyen de manera positiva en el resto del grupo con sus características de liderazgo.

Nuevamente, elegir la mejor estrategia y detallar su despliegue no es tema de este trabajo de disertación, lo que se busca es posicionar a la comunicación interna como un pilar de apoyo para gestionar el cambio, principalmente informando con mensajes claros y acompañando las primeras fases del mismo.

3.2. *Planificación de la comunicación.*

Como lo hemos dicho anteriormente, dentro de un proceso de cambio siempre debe considerarse el factor humano y dentro de este la sicología del individuo que ha venido desempeñándose (bien o mal) en su rol dentro de la organización, con los conflictos diarios que sus responsabilidades conllevan. Si a esto se le suma la intención de romper las recurrencias (modificar ciertos comportamientos en piloto automático) es previsible una reacción de rechazo.

Es por esto que toda gestión de cambio tiene una razón de ser, un *¿para qué?*, cuya consistencia y coherencia son directamente proporcionales a su credibilidad. Y en la transmisión inicial de la razón del cambio, la comunicación es un componente de doble

vía: la escucha y el habla: hacia dentro del equipo impulsor del cambio y hacia el exterior, la audiencia del cambio. “No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.”²⁸

En primera instancia el *¿para qué?* de nuestra gestión del cambio responde a las necesidades de la organización de mostrar una ventaja competitiva que no radica solamente en el producto que comercializa sino en cómo lo hace Business IT de manera particular. El señalar y enfatizar que su metodología de ventas es uno de sus atributos diferenciadores frente a la competencia y que efectivamente se lleve a cabo permitiendo que el cliente lo perciba de igual forma.

Con el objetivo de acompañar a los colaboradores de esta organización en proceso de cambio, se ha desarrollado la siguiente estrategia comunicacional que pretende minimizar el impacto que el cambio en su proceso comercial les significará. Tomando en cuenta toda la información recopilada en el diagnóstico previo y haciendo uso de otras fuentes internas de la empresa en estudio.

Siguiente el esquema planteado anteriormente para el desarrollo de la planificación de la comunicación, iniciaremos con la determinación de los públicos o audiencias de la misma. Aunque en la fase diagnóstica se analizaron algunos actores de la comunicación en Business IT, podría ser que no todos los mencionados sean el target de esta planificación. En todo caso, a continuación planteamos la estrategia paso a paso.

²⁸ Bernardo Blejmar, “Gestión del Cambio Organizacional”, en publicación: 7mo Congreso Internacional de Educación”, Santillana, s/a, pg. 31.

3.2.1. Públicos.



Tal como se desglosó en el diagnóstico, tenemos algunos actores de los flujos de información de Business IT, estos actores o públicos se relacionan con el proceso de ventas de la empresa y por lo tanto son también el grupo meta de comunicación en nuestra estrategia.

Estos públicos son los siguientes: presidencia, gerencia administrativa financiera, gerencia de talento humano, gerencia de servicios y gerencia comercial; vista como un área o departamento que tiene varias personas dentro. Para entender más allá del nombre a las distintas audiencias a quienes nos dirigiremos, se hará una descripción de las características de cada uno de estos públicos desde la perspectiva de las funciones que cumplen dentro de la empresa, el rol dentro del proceso comercial y entender cuáles son sus necesidades de información a cubrir mediante la estrategia.

- **Presidencia:** aunque aquí tenemos solo a una persona, también es la que más peso tiene dentro de la compañía, esta persona no solo se ha consolidado como la cabeza de la empresa por su credibilidad y confianza, sino que es parte del departamento comercial, gerenciando la unidad de Soluciones de Negocio y generando parte de los contratos más rentables para la empresa. Debido a sus múltiples funciones, es parte de nuestros públicos ya que debe conocer cómo se despliega la estrategia en cada área involucrada; debe conocer los mensajes

estratégicos de cada público ya que es uno de los agentes impulsores y multiplicadores del cambio.

- **Gerencia administrativa financiera:** en esta área se encuentran tanto el gerente financiero, la asistente administrativa financiera y la parte de mensajería. Sus principales funciones tienen que ver con manejar los pedidos internos, pedidos a proveedores, despachos hacia el cliente, facturación y cobro. Son parte del proceso de ventas y por ello un público importante dentro de nuestra estrategia comunicacional. Además, cualquier excepción en formas de pago, descuentos, plazos de entrega, entre otros, deben ser informados en esta área.
- **Talento humano y Servicio al cliente:** con una persona a cargo trabajando en ambos frentes, el área de Servicio al cliente se encarga de brindar el soporte pos venta que se deriva en una llamada telefónica, una visita o varias de acuerdo con la complejidad y el tiempo de ejecución del proyecto vendido por el ejecutivo de cuenta. La evaluación de SAC (servicio al cliente) finaliza con la indagación del cliente desde la atención inicial del gerente encargado de su cuenta, la gestión de consultoría obtenida y la implementación global de la solución ofertada. Los resultados obtenidos por SAC permiten posteriormente realizar la documentación del *caso de éxito* de los clientes con proyectos complejos y exitosos que son un referente para otras empresas del mismo segmento o que requieren una solución similar.
- **Gerencia de Servicios:** este departamento está integrado por el gerente de servicios, Eddy Benavides, y un total de cinco personas en el grupo de delivery.

El área da soporte al equipo comercial desde fases iniciales donde se realizan demostraciones de la solución, pre propuestas, visitas técnicas de pre venta, propuestas finales o dimensionamiento de proyectos e implementación de estos. Después del gerente de cuenta, el equipo de delivery se convierte en otro interlocutor directo con el cliente a quien se le mide con dureza su desempeño de acuerdo a lo contratado en la negociación.

- **Gerencia Comercial:** identificando a esta como un grupo no como un cargo puntual, en ella encontramos a todos los integrantes del equipo de ventas de la empresa; desde los gerentes de cada unidad que se encargan de vigilar de cerca el cumplimiento de “los números” de cada vendedor así como los vendedores (categoría *senior* o *junior*) de cada unidad de negocio. Ellos son quienes orquestan, por así decirlo, el conjunto de servicios de la empresa de cara al cliente. Ellos son los oídos principales de sugerencias, quejas y felicitaciones por parte del cliente y sobre ellos recae el peso de la calificación de SAC a la hora de promover nuevos proyectos en una misma cuenta para profundizarla. Para cumplir con todo el proceso ellos requieren de una cantidad de documentos que hacen metódica su labor con el objetivo de ser más asertivos en su función.
- **Mercadeo:** el área de mercadeo es la encargada de proponer y ejecutar el plan de mercadeo elaborado de manera independiente para cada área de negocios. Principalmente su labor es crear acciones que permitan generar demanda y profundizar en la cuenta. El trato con el personal de ventas es constante y requiere de información constante entre áreas.

3.2.2. Objetivos de la comunicación.



Para determinar los objetivos dentro de la fase de planificación de la comunicación de este proceso de cambio, tomaremos como base los objetivos que fueron fijados previamente en la fase de gestión del cambio y con ellos plantearemos aquellos que se ajusten más a las necesidades de la empresa. Para esto se

empleará la estructura básica para lograr un objetivo completamente medible y que se pueda evaluar de manera adecuada por los métodos que disponga la empresa; esto es otorgarle al objetivo una intención, que explica el tema que se intenta mejorar; medida, que es el grado de modificación que se busca para la intención expresada; plazo, en el que se deberá cumplir con la intención y medida establecidas previamente.

Cuadro 6. Objetivos de la comunicación orientados a la gestión del cambio²⁹

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORIENTADOS A LA GESTIÓN DEL CAMBIO	
CAPACIDAD COMPETITIVA	RECURSOS HUMANOS
Publicar el nuevo proceso comercial a todos los colaboradores de la empresa en 15 días.	Fomentar la identificación de las distintas etapas del proceso de ventas para su puesta en práctica cotidiana por las áreas involucradas de manera sostenida durante el despliegue de la estrategia.
Publicar toda la información / documentación necesaria para ejecutar el	Promover el uso de todos los repositorios de información donde se encuentra la

²⁹ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

proceso en todos los espacios de Sharepoint durante el primer mes.	documentación sobre el proceso de manera sostenida durante el despliegue de toda la estrategia.
Difundir a cada jefe de área las fases del proceso que debe controlar de manera sostenida en los primeros tres meses.	Explicar la importancia del cumplimiento del proceso en el desarrollo de la empresa y sus colaboradores a cada una de las áreas de la empresa durante el primer semestre.
	Explicar las consecuencias de no cumplir el proceso de forma general a toda la empresa de forma sostenida durante el el primer semestre.

3.2.3. Estrategia de comunicación.



Para planificar una estrategia de comunicación más eficaz y que sea capaz de generar resultados más notorios nos apegaremos al esquema propuesto por Capriotti y que, a pesar de ser diseñada para la comunicación externa de una organización, se ajusta a nuestra necesidad de comunicación interna enfocada a varios públicos

objetivos dentro de la misma empresa. De esta manera iniciaremos paso a paso hasta obtener nuestra estrategia completa.

Según Capriotti existen algunos factores que se deben tomar en cuenta para la estrategia y los enlistaremos a continuación:

- **El núcleo comunicativo:** es lo que se quiere transmitir a todos los públicos y responde al qué y cómo se comunicará (concepto y estilo). Su elaboración está relacionada con algunos factores como el tipo de público; debe ser tan amplio y concreto para abarcar los distintos públicos objetivos de la estrategia, y los efectos deseados con la misma; se debe elegir entre efectos de tipo cognitivo, afectivo y conductual o una mezcla entre ellos.
- **La línea global de la comunicación:** en ella se establece el orden o prioridad de cada público dentro de la estrategia así como la personalización de la comunicación para cada uno de ellos. En función de estos parámetros se puede decir que a mayor prioridad de un público, mayor será el nivel de personalización de los mensajes dirigidos al mismo.
- **Los aspectos complementarios de la estrategia:** que consiste en determinar el enfoque y la intensidad de la acción de comunicación. El enfoque puede ser directo (mensajes dirigidos de forma directa al público objetivo) o indirecto (mensajes que llegan al público objetivo por medio de un tercer elemento) dependiendo de lo que cause mayor impacto en los públicos, debe ser conjugado con una escala de intensidad que usualmente tiene 5 niveles y va de muy alta a muy baja.

Con esta breve explicación desarrollaremos a continuación la estrategia propuesta para Business IT a través de una matriz que contenga todos los elementos descritos anteriormente.

Cuadro 7. Estrategias de comunicación³⁰

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL		
NÚCLEO		
Nuestra gestión comercial nos distingue de la competencia, nuestro nuevo proceso agrega valor a tu gestión consultiva.		
Públicos	Línea Global	Aspectos Complementarios
Presidencia	Prioridad /personalización muy alta	Enfoque directo / Intensidad media
Gerencia Comercial	Prioridad /personalización muy alta	Enfoque directo e indirecto / Intensidad muy alta
Gerencia de Servicios	Prioridad /personalización muy alta	Enfoque directo e indirecto / Intensidad alta
Gerencia Administrativa Financiera	Prioridad /personalización media	Enfoque directo e indirecto / Intensidad media
Talento Humano y SAC	Prioridad /personalización baja	Enfoque directo e indirecto / Intensidad media
Mercadeo	Prioridad /personalización baja	Enfoque directo e indirecto / Intensidad baja

3.2.4. Las acciones y técnicas de comunicación.



En este punto de la planificación es donde se analizan y definen las acciones y técnicas más pertinentes para cumplir los objetivos de la estrategia vinculados a los públicos elegidos previamente. Es una explicación detallada de lo que finalmente se hará en términos de comunicación para lograr en nuestro caso un

³⁰ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado..

apoyo activo a la gestión del cambio que emprenderá Business IT para implementar su proceso comercial modificado.

Las variables se mantienen en relación a la matriz elaborada anteriormente y siempre enfocada a las características de los públicos receptores. A pesar de que la fase de comunicación, dentro del proceso mismo que implica cualquier cambio, encuentra su mayor fuerza al inicio, algunas de las acciones propuestas en la estrategia están orientadas a llevarse a cabo de manera sostenida para obtener mejores resultados a la hora de aplicar los instrumentos de evaluación que disponga la empresa.

Las acciones presentadas a continuación se muestran segmentadas por los distintos grupos meta, sin embargo muchas de ellas son realmente una misma actividad. Cito el ejemplo de la difusión de templates de la documentación del proceso, la distribución de la ayuda memoria impresa, la ubicación de la información en las herramientas informáticas; todas ellas se pueden realizar de forma sencilla, fácil y sobre todo simultáneamente, empleando los medios ya existentes para hacerlo como son correo electrónico y reuniones establecidas.

Parte del éxito del control sobre la estrategia es el identificar lo que a cada grupo le corresponde de forma aislada, de esta manera el análisis de resultados también se realizará de manera ordenada y coherente.

Cuadro 8. Acciones y técnicas de comunicación: Presidencia³¹

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL					
NÚCLEO					
Nuestra gestión comercial nos distingue de la competencia, nuestro nuevo proceso agrega valor a tu gestión consultiva.					
Públicos	Línea Global	Aspectos Complementarios	Técnicas	Acciones	Canales / Herramientas
Presidencia	Prioridad /personalización muy alta	Enfoque directo / Intensidad media	Mensajes diferenciados: "Innovando el proceso y Liderando en cambio"	Envío de mensajes puntuales sobre lo esperado en cada etapa de la venta.	Distribución por correo electrónico directo y con presencia en boletín interno. Empleo de soportes gráficos para web.
				Envío de templates de todos los documentos internos que son evidencias para control del proceso.	A través de correo electrónico y ubicado en workspace de ventas que administra el presidente. Soporte gráfico para intranet imprimible.
				Entrega de ayuda memoria portable con gráfico del proceso.	Distribución canal personal y explicación del material impreso.
			Estrategia de voceros: "Innovando el proceso y Liderando en cambio"	Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para cada público para promover el rol de vocero de la estrategia.	Desayuno de trabajo personalizado con el presidente y gerentes de área. Canal personal, soporte audiovisual, y material impreso.
				Difusión de documento donde constan las sanciones al incumplimiento del proceso.	Soporte impreso y digital para distribución a todo el personal. Uso de correo electrónico y canal presencial.

³¹ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado..

Cuadro 9. Acciones y técnicas de comunicación: Gerencia Comercial³²

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL					
NÚCLEO					
Nuestra gestión comercial nos distingue de la competencia, nuestro nuevo proceso agrega valor a tu gestión consultiva.					
Públicos	Línea Global	Aspectos Complementarios	Técnicas	Acciones	Canales / Herramientas
Gerencia Comercial	Prioridad /personalización muy alta	Enfoque directo e indirecto / Intensidad muy alta	Mensajes diferenciados: "Un mejor proceso, mejores consultores y mayores ventajas"	Señalética del proceso	Ubicación estratégica de cartelón impreso con el nuevo proceso comercial como parte de la señalética de la empresa. Soporte gráfico.
				Lanzamiento formal del proceso de ventas al área comercial.	En reunión comercial, Presidencia expondrá el nuevo proceso de acuerdo al mensaje elegido para este público. Soporte audiovisual.
				Publicación de documentos requeridos para control de cada etapa del proceso.	Se publica en orden secuencial la documentación involucrada en el proceso. Soporte gráfico para la web, modificables e imprimibles. Colgados en la herramienta de Sharepoint, workspace de ventas.
				Entrega de ayuda memoria portable con gráfico del proceso.	Entrega de material impreso y explicación.
			Elementos lúdicos: "Un mejor proceso, mejores consultores y mayores ventajas"	Uso de juegos y lúdicas para identificar las diferentes etapas de la venta.	Desarrollo de los juegos en reunión comercial. Varios soportes de acuerdo a los juegos o lúdicas propuestos.
			Incentivos: "Un mejor proceso, mejores consultores y mayores ventajas"	Difusión de ventajas del cumplimiento del proceso e incentivo a quienes demuestran aplicación constante del proceso.	Difusión por correo electrónico, boletín interno, reuniones comercial y general. Incentivo mediante incremento en porcentaje de comisión de la venta.
				Difusión de las consecuencias de no cumplir el proceso.	Canal presencial, correo electrónico y boletín interno. Soporte gráfico impreso y web.
			Casos de éxito: "Un mejor proceso, mejores consultores y mayores ventajas"	Conocimiento de empresas exitosas que han marcado diferencia en el mercado con "solution selling"	Soporte impreso o audiovisual a discutir en reunión general.

³² Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 10. Acciones y técnicas de comunicación: Gerencia de Servicios³³

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL					
NÚCLEO					
Nuestra gestión comercial nos distingue de la competencia, nuestro nuevo proceso agrega valor a tu gestión consultiva.					
Públicos	Línea Global	Aspectos Complementarios	Técnicas	Acciones	Canales / Herramientas
Gerencia de Servicios	Prioridad /personalización muy alta	Enfoque directo / Intensidad alta	Mensajes diferenciados: "Un nuevo proceso que lleva el servicio a un nuevo nivel"	Creación de mensajes puntuales sobre lo esperado en cada etapa de la venta por parte de delivery.	Distribución por correo electrónico directo y con presencia en boletín interno. Empleo de soportes gráficos para web.
				Envío de templates de todos los documentos internos que son evidencias para control del proceso que relacionan a ventas y delivery.	A través de correo electrónico y ubicado en workspace de gerencia de servicios que administra el Gerente de área. Soporte gráfico para web e imprimible.
				Entrega de ayuda memoria con gráfico del proceso como fondo de pantalla.	Distribución de arte por correo electrónico y explicación del mismo. Soporte gráfico web.
				Socialización del proceso a todos los consultores de delivery, documentación relacionada e incentivos.	Gerente de servicios en desayuno de trabajo para el área. Soportes audiovisual e impreso.
			Estrategia de voceros: "Un nuevo proceso que lleva el servicio a un nuevo nivel"	Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para el líder de área de delivery que promueva el rol de vocero del equipo.	Desayuno de trabajo personalizado con el presidente y gerentes de área. Soporte audiovisual y material impreso.
			Incentivos: "Un nuevo proceso que lleva el servicio a un nuevo nivel"	Difusión de las ventajas del cumplimiento del proceso e incremento de porcentaje en bono por cumplimiento constante del proceso.	Difusión por correo electrónico, boletín interno y reuniones puntuales de estado de proyecto. Soporte audiovisual.
				Difusión de las consecuencias de no cumplir el proceso.	Canal presencial, correo electrónico y boletín interno. Soporte gráfico impreso y web.

³³ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 11. Acciones y técnicas de comunicación: Gerencia Administrativa Financiera³⁴

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL					
NÚCLEO					
Nuestra gestión comercial nos distingue de la competencia, nuestro nuevo proceso agrega valor a tu gestión consultiva.					
Públicos	Línea Global	Aspectos Complementarios	Técnicas	Acciones	Canales / Herramientas
Gerencia Administrativa Financiera	Prioridad /personalización media	Enfoque directo e indirecto / Intensidad media	Mensajes diferenciados: "Pequeños ajustes para un mejor control"	Presentación del nuevo proceso de ventas.	Ubicación estratégica de cartelón impreso con el nuevo proceso comercial como parte de la señalética de la empresa. Soporte gráfico.
				Lanzamiento formal del proceso de ventas al área administrativa financiera.	En reunión financiera, Presidencia expondrá el nuevo proceso de acuerdo al mensaje elegido para este público. Soporte audiovisual.
				Publicación de documentos requeridos para el control de cada etapa del proceso.	Se publican en orden secuencial la documentación involucrada en el proceso. Soporte gráfico para la web, modificables e imprimibles. Colgados en la herramienta de Sharepoint, workspace AF
				Entrega de ayuda memoria portable con gráfico del proceso.	Entrega de material impreso y explicación.
			Incentivos: "Pequeños ajustes para un mejor control"	Difusión de ventajas del cumplimiento del proceso e incentivo a quienes demuestran aplicación constante del proceso.	Difusión por correo electrónico, boletín interno, reuniones financiera y general.
				Difusión de las consecuencias de no cumplir el proceso.	Canal presencial, correo electrónico y boletín interno. Soporte gráfico impreso y web.
			Casos de éxito: "Pequeños ajustes para un mejor control"	Conocimiento de empresas exitosas que han marcado diferencia en el mercado con "solution selling"	Soporte impreso o audiovisual a discutir en reunión general.

³⁴ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 12. Acciones y técnicas de comunicación: Talento Humano y SAC³⁵

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL					
NÚCLEO					
Nuestra gestión comercial nos distingue de la competencia, nuestro nuevo proceso agrega valor a tu gestión consultiva.					
Públicos	Línea Global	Aspectos Complementarios	Técnicas	Acciones	Canales / Herramientas
Talento Humano y SAC	Prioridad /personalización baja	Enfoque directo e indirecto / Intensidad media	Mensajes diferenciados: "Innovamos casa adentro y lo percibe el exterior"	Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para Servicio al Cliente	Canal presencial, boletín interno. Soporte gráfico.
				Difusión de documentación necesaria para control del proceso fase post venta	Soporte gráfico web y para impresión. Herramienta de Sharepoint workspace de TH y SAC.
			Casos de éxito: Innovamos casa adentro y lo percibe el exterior"	Discusión de casos en los que empresas reconocidas han logrado mejorar el índice de satisfacción de sus clientes.	Lecturas enviadas por correo electrónico y discusiones canal presencial con presidencia y jefes de área. Soporte gráfico web e impreso.
			Incentivos: "Innovamos casa adentro y lo percibe el exterior"	Incremento bono por cumplimiento de proceso de acuerdo a lo establecido para SAC.	Comunicación por canal personal y correo electrónico directo. Soporte gráfico web.
				Difusión de las consecuencias de no cumplir el nuevo proceso tal como está descrito.	Soporte gráfico web para correo electrónico, boletín interno. Canal presencial reunión general.

³⁵ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 13. Acciones y técnicas de comunicación: Mercadeo³⁶

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL					
NÚCLEO					
Nuestra gestión comercial nos distingue de la competencia, nuestro nuevo proceso agrega valor a tu gestión consultiva.					
Públicos	Línea Global	Aspectos Complementarios	Técnicas	Acciones	Canales / Herramientas
Mercadeo	Prioridad /personalización baja	Enfoque directo e indirecto / Intensidad baja	Mensajes diferenciados: "Innovamos casa adentro y lo percibe el exterior"	Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para mercadeo.	Canal presencial, boletín interno. Reunión de mercadeo. Soporte gráfico.
				Difusión de documentación necesaria para control general del proceso.	Soporte gráfico web y para impresión. Herramienta de Sharepoint workspace de Mercadeo.
			Casos de éxito: Innovamos casa adentro y lo percibe el exterior"	Discusión de casos en los que empresas reconocidas han logrado mejorar la generación de demanda y profundización de cuentas con sollution selling.	Lecturas enviadas por correo electrónico y discusiones canal presencial con presidencia y jefes de área. Soporte gráfico web e impreso.
			Incentivos: "Innovamos casa adentro y lo percibe el exterior"	Incremento bono por cumplimiento de proceso de acuerdo a lo establecido para Mercadeo.	Comunicación por canal personal y correo electrónico directo. Soporte gráfico web.
				Difusión de las consecuencias de no cumplir el nuevo proceso tal como está descrito.	Soporte gráfico web para correo electrónico, boletín interno. Canal presencial reunión general.

³⁶ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

3.4.5. Programación de la comunicación.



Este paso consta básicamente de dos actividades. En primer lugar se debe realizar la calendarización de las actividades propuestas para la estrategia, para lo cual existen algunos elementos que deben tomarse en cuenta con el fin de que el cronograma aporte a los objetivos planteados. Para

lograrlo hay que observar los momentos claves que la vida de la organización ofrece y en los cuáles el desarrollo de ciertas actividades generan más impacto; estos momentos pueden ser inherentes al entorno, a la industria o la misma organización. Además se pueden realizar campañas concretas empleando estas ocasiones identificadas previamente o creándolas cuando la actividad de la organización no favorece para una óptima recepción de la misma.³⁷

El siguiente paso es más delicado y consiste en ponerle un precio a todo lo que se ha planificado realizar, presupuestar la estrategia desde el punto de vista financiero. Las estrategias comunicacionales generalmente adolecen de falta de presupuesto y las técnicas son variadas. Capriotti menciona algunas técnicas sin embargo, dado que en la empresa no existe actualmente un departamento de comunicación y tampoco un rubro presupuestado para estas actividades. Ahora bien, el trabajo de esta disertación será

³⁷ Paúl Capriotti Peri, "Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa", Santiago, Andros Impresores, 2009, p. 251.

establecer un presupuesto completo para el desarrollo de esta estrategia puntual, sabiendo que se convertirá en el punto de partida para asignarle un rubro anual en el presupuesto general a las comunicaciones, ya sean internas o externas.

Un obstáculo a vencer es también el que la comunicación dentro de la empresa generalmente es vista como un gasto antes de como una inversión. Por lo tanto nuestro presupuesto será modesto sin dejar de lado ninguna de las actividades propuestas, es decir, nos apegaremos al modelo de “según los objetivos” que describe Paúl Capriotti como uno de los más recomendados y flexibles.

A continuación se presentará la programación de nuestra estrategia mediante la siguiente tabla que ha sido elaborada siguiendo el patrón utilizado y agrupando las actividades por colores de acuerdo a los distintos grupos objetivos.

Cuadro 14. Cronograma y presupuesto: Presidencia³⁸

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL																														
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO: PRESIDENCIA																														
Acciones	Canales / Herramientas	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Presupuesto
1. Envío de mensajes puntuales sobre lo esperado en cada etapa de la venta.	Distribución por correo electrónico directo y con presencia en boletín interno. Empleo de soportes gráficos para web.	X	X	X	X				X				X															\$ 0,00		
2. Envío de templates de todos los documentos internos que son evidencias para control del proceso.	A través de correo electrónico y ubicado en workspace de ventas que administra el presidente. Soporte gráfico para intranet imprimible.		X	X					X				X			X				X						X		\$ 0,00		
3. Entrega de ayuda memoria portable con gráfico del proceso.	Distribución canal personal y explicación del material impreso.	X	X	X																								\$ 80,00		
4. Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para cada público para promover el rol de vocero de la estrategia.	Desayuno de trabajo personalizado con el presidente y gerentes de área. Canal personal, soporte audiovisual, y material impreso.(5 personas)	X	X	X	X																							\$ 100,00		
5. Difusión de documento donde constan las sanciones al incumplimiento del proceso.	Soporte impreso y digital para distribución a todo el personal. Uso de correo electrónico y canal presencial.	X	X	X			X				X			X			X			X					X			\$ 2,00		

³⁸ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 15. Cronograma y presupuesto: Comercial³⁹

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL																											
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO: COMERCIAL																											
Acciones	Canales / Herramientas	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Presupuesto				
6.Señalética del proceso	Ubicación estratégica de cartelón impreso con el nuevo proceso comercial como parte de la señalética de la empresa. Soporte gráfico.	X																									\$ 30,00
7. Lanzamiento formal del proceso de ventas al área comercial.	En reunión comercial, Presidencia expondrá el nuevo proceso de acuerdo al mensaje elegido para este público. Soporte audiovisual.		X																								\$ 80,00
8.Publicación de documentos requeridos para control de cada etapa del proceso.	Se publica en orden secuencial la documentación involucrada en el proceso. Soporte gráfico para la web, modificables e imprimibles. Colgados en la herramienta de Sharepoint, workspace de ventas		X	X				X			X			X			X			X				X			\$ 0,00
9.Entrega de ayuda memoria portable con gráfico del proceso.	Entrega de material impreso y explicación.		X	X																							\$ 2,00
10. Uso de juegos y lúdicas para	Desarrollo de los juegos en reunión comercial. Varios					X			X			X			X			X			X			X			\$ 80,00

³⁹ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

[illegible]

Cuadro 16. Cronograma y presupuesto: Servicios⁴⁰

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL																													
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO: SERVICIOS																													
Acciones	Canales / Herramientas	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Presupuesto						
14. Difusión de mensajes puntuales sobre lo esperado en cada etapa de la venta por parte de delivery.	Distribución por correo electrónico directo y con presencia en boletín interno. Empleo de soportes gráficos para web.					X				X			X			X			X										\$ 0,00
15. Envío de templates de todos los documentos internos que son evidencias para control del proceso que relacionan a ventas y delivery.	A través de correo electrónico y ubicado en workspace de gerencia de servicios que administra el Gerente de área. Soporte gráfico para web e imprimible.		X	X					X				X				X				X					X			\$ 0,00
16. Entrega de ayuda memoria con gráfico del proceso como fondo de pantalla.	Distribución de arte por correo electrónico y explicación del mismo. Soporte gráfico web.		X	X																									\$ 0,00
17. Socialización del proceso a todos los consultores de delivery, documentación relacionada e incentivos.	Gerente de servicios en desayuno de trabajo para el área. Soportes audiovisual e impreso.		X						X				X				X				X					X			\$ 100,00
18. Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para el líder de área de delivery que	Desayuno de trabajo personalizado con el presidente y gerentes de área. Soporte audiovisual y material impreso.	X																											\$ 0,00

⁴⁰ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 17. Cronograma y presupuesto: Financiero⁴¹

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL																														
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO: FINANCIERO																														
Acciones	Canales / Herramientas	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Presupuesto
21. Presentación del nuevo proceso de ventas.	Ubicación estratégica de cartelón impreso con el nuevo proceso comercial como parte de la señalética de la empresa. Soporte gráfico.	X																											\$ 0,00	
22. Lanzamiento formal del proceso de ventas al área administrativa financiera.	En reunión financiera, Presidencia expondrá el nuevo proceso de acuerdo al mensaje elegido para este público. Soporte audiovisual.		X																										\$ 16,00	
23. Publicación y envío de documentos requeridos para el control de cada etapa del proceso.	Se publican en orden secuencial la documentación involucrada en el proceso. Soporte gráfico para la web, modificables e imprimibles. Colgados en la herramienta de Sharepoint, workspace AF.		X	X				X			X			X			X			X					X				\$ 0,00	
24. Entrega de ayuda memoria portable con gráfico del proceso.	Entrega de material impreso y explicación.		X	X																									\$ 0,00	
25. Difusión de ventajas del cumplimiento del proceso e incentivo a	Difusión por correo electrónico, boletín interno, reuniones financiera y general.					X			X			X			X			X			X				X				\$ 0,00	

⁴¹ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 18. Cronograma y presupuesto: Talento Humano⁴²

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL																											
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO: TALENTO HUMANO																											
Acciones	Canales / Herramientas	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Presupuesto				
28. Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para Servicio al Cliente	Canal presencial, boletín interno. Soporte gráfico.	X	X				X			X			X			X			X				X		\$ 0,00		
29. Difusión de documentación necesaria para control del proceso fase post venta	Soporte gráfico web y para impresión. Herramienta de Sharepoint workspace de TH y SAC.		X	X			X			X			X			X			X				X		\$ 0,00		
30. Discusión de casos en los que empresas reconocidas han logrado mejorar el índice de satisfacción de sus clientes.	Lecturas enviadas por correo electrónico y discusiones canal presencial con presidencia y jefes de área. Soporte gráfico web e impreso.				X		X		X																\$ 2,00		
31. Difusión de las ventajas del proceso e incremento bono por cumplimiento de acuerdo a lo establecido para SAC.	Comunicación por canal personal y correo electrónico directo. Soporte gráfico web.					X			X			X			X			X				X			\$ 0,00		
32. Difusión de las consecuencias de no cumplir el nuevo proceso tal como está descrito.	Soporte gráfico web para correo electrónico, boletín interno. Canal presencial reunión general.					X			X			X			X			X				X			\$ 2,00		

⁴² Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

Cuadro 19. Cronograma y presupuesto: Mercadeo⁴³

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN BUSINESS IT GESTIÓN DEL CAMBIO PROCESO COMERCIAL																													
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO: MERCADEO																													
Acciones	Canales / Herramientas	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Presupuesto						
33. Presentación de la estrategia global y los mensajes definidos para mercadeo.	Canal presencial, boletín interno. Reunión de mercadeo. Soporte gráfico.	X	X																								\$ 0,00		
34. Difusión de documentación necesaria para control general del proceso.	Soporte gráfico web y para impresión. Herramienta de Sharepoint workspace de Mercadeo.		X	X				X			X			X			X			X				X			\$ 0,00		
35. Discusión de casos en los que empresas reconocidas han logrado mejorar la generación de demanda y profundización de cuentas con sollution selling.	Lecturas enviadas por correo electrónico y discusiones canal presencial con presidencia y jefes de área. Soporte gráfico web e impreso.					X		X		X																	\$ 2,00		
36. Difusión de ventajas del proceso e incremento bono por cumplimiento de proceso de acuerdo a lo establecido para Mercadeo.	Comunicación por canal personal y correo electrónico directo. Soporte gráfico web.						X			X			X			X			X					X			\$ 2,00		
37. Difusión de las consecuencias de no cumplir el nuevo proceso tal como está descrito.	Soporte gráfico web para correo electrónico, boletín interno. Canal presencial reunión general.					X			X			X			X			X					X				\$ 2,00		
38. Creación temporal del cargo en comunicaciones para despliegue de estrategia.	Contratación de persona con 2 años de experiencia en comunicación corporativa (10 meses ligado a nómina)	Inicia un mes antes de puesta al aire de la estrategia y dos meses después para evaluación de la misma.																							\$ 7.800,00				
Subtotal ejecución actividades programadas en todas las áreas de acción																									\$ 8.310,00				
TOTAL PRESUPUESTO																									\$ 8.310,00				

⁴³ Fuente: Andrea Chávez, autora de esta disertación de grado.

El presupuesto mostrado anteriormente obedece a la calendarización de cada una de las actividades propuestas en la estrategia y han sido presentadas de forma grupal, es decir, de acuerdo a los distintos públicos meta. Haciendo un análisis sobre los costos que se tomaron en cuenta podemos decir que estas actividades podrían ejecutarse con un costo mínimo que apenas supera los quinientos dólares americanos; esto se debe a que se ha contemplado en salario de una persona que durante diez meses debería poner en marcha la estrategia y entregar finalmente los resultados sobre el impacto de la misma.

La inversión es mínima en las otras actividades porque se utilizan principalmente las herramientas informáticas propias de la empresa para la difusión de gran parte de lo requerido. En otras ocasiones será necesario entregar material impreso que no es un rubro importante. Los desayunos propuestos no superan un total de seis personas y para otras actividades como reuniones explicativas o presentaciones formales, hemos indicado una inversión mínima que corresponde a la entrega de material lúdico o *coffee break* que no excede los dos dólares por persona.

En la lectura del presupuesto se debe tomar en cuenta que varias de las actividades muestran un costo cero porque son repetitivas entre grupos objetivos. Por ejemplo, la actividad número dieciocho (18) correspondiente al grupo de la Gerencia de Servicios, presupone un desayuno de trabajo con costo cero; esta actividad sin embargo es la misma que también se incluye en la tabla de Presidencia (actividad número 4) y cuyo presupuesto es de cien dólares. Se debe comprender que por el metodología en la planificación, es necesario presentarlo de esta manera y separado por cada uno de los públicos que se determinaron inicialmente.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

A manera de conclusión general podemos decir que gracias al diagnóstico en comunicación realizado previamente se pudieron obtener datos suficientes para plantear nuestro problema de comunicación que es: **el desconocimiento del proceso comercial en su totalidad**, de forma detallada. De esta forma se pudieron emplear algunas técnicas de investigación que, de acuerdo al tipo de empresa y sus colaboradores, fueran de mayor utilidad para la recopilación de la información buscada y a su vez permitieran generar posteriormente una estrategia con objetivos claros.

La inclusión de técnicas participativas de investigación tales como entrevistas, grupos focales, encuestas guiadas y elaboración del árbol de problemas, generan resultados mucho más confiables que aquellos que se expresan solamente en forma cuantitativa. Igualmente esto aporta en la identificación de un panorama del cambio preciso para complementar con la estrategia más apegada a las necesidades de la organización.

La inclusión de un estudio un poco más detallado de lo que es la gestión del cambio así como la propuesta de generar un escenario de cambio que estructure objetivos relacionados o enfocados a los objetivos de comunicación, complementa el diseño de la estrategia fusionando incluso la información recopilada y mostrada por medio del árbol de problemas.

El uso de la metodología de Planificación de la Comunicación de Paúl Capriotti se ha podido adaptar completamente a un modelo de comunicación interna donde existen varios públicos objetivos y, más aún, con un mensaje de cambio que transformará no solo el SER, sino el DAR A CONOCER de Business IT. Se debe recordar que el cambio propuesto por la empresa en su proceso comercial, afecta uno de los elementos diferenciadores de esta organización frente a la competencia y el cliente.

Por otro lado, el conocimiento de los retos que se presentan actualmente en las instituciones modernas y que obedecen al vertiginoso crecimiento de las tecnologías, la especialización por segmentos de negocio y el mercadeo agresivo, entre otros; hace que la comunicación de una empresa se vuelva más dinámica y demande mayor atención y planificación.

La hipótesis planteada para esta disertación fue la siguiente: *las estrategias de análisis de públicos, determinación de objetivos y planificación de acciones concretas de comunicación son las más adecuadas para acompañar la gestión del cambio para implementar un nuevo proceso comercial en la empresa Business IT.* Después del desarrollo completo de este trabajo, se concluye que efectivamente los conocimientos adquiridos en las aulas, al igual que los aprendidos mediante este trabajo de investigación, el empleo de técnicas y metodologías que fusionan los objetivos de la planificación de la comunicación en escenarios de cambio y la propuesta de acciones detalladas para cada público dentro de la empresa, son adecuadas para elaborar una estrategia pertinente a lo que requiere la organización en estudio.

. En conclusión, esta hipótesis pudo corroborarse y los objetivos planteados pudieron ser cumplidos mediante este trabajo.

4.2. Recomendaciones.

Como recomendaciones podemos señalar lo siguiente:

- La creación de un área de comunicación sería de gran ayuda para que el despliegue de la estrategia no sea responsabilidad de talento humano o mercadeo. Esto no solo permitiría una ejecución más fluida de la misma sino que aportaría para mejorar la comunicación externa y apoyar a la gestión de mercadeo y recursos humanos.
- Se recomienda también generar métodos de control y evaluación de la campaña idóneos para medir los resultados comunicacionales. Actualmente talento humano es el área que se encargaría de implementar la estrategia de gestión de cambio y comunicación, por lo que la función de evaluar y corregir debe ser un hito importante en sus funciones.
- Se debería realizar un estudio más profundo sobre el uso efectivo de los canales de comunicación que están disponibles dentro de la empresa para optimizarlos y lograr mayor efectividad en los flujos de comunicación.
- Adicionalmente, el destinar un rubro anual para comunicación interna y externa debe ser una práctica dentro de Business IT ya que en su segmento, la competencia ya ha iniciado con este trabajo, con esto podría tomar fuerza su

forma de interrelacionarse tanto con los trabajadores como con la comunidad, el mercado y su competencia.

- La correcta puesta en marcha de las estrategias de comunicación propuestas en este trabajo deberían ser el inicio del cargo formal de un comunicador organizacional dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, Antonio, y Tippelt, Rudolf, Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas, Alemania, Invent, 2005.
- Aramburu Goya, Nekane, Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio:Implicaciones Estratégicas y Organizativas, San Sebastián, Universidad de Deusto, 2000.
- Blejmar, Bernardo, Gestión de cambio Organizacional, en: 7º Congreso Internacional de Educación, Santillana, s/a
- Capriotti Peri, Paúl, Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, Santiago de Chile, Andros Impresores, 2009.
- Goldhaber, Gerald M., Comunicación Organizacional, México, Editorial Diana, 1986.
- Maldonado, Armando, y Velásquez, Adalberto, Un método para definir la arquitectura de procesos, en: Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems, Acapulco, 2005.
- Pardo Brown, Marcelo, Introducción a Notación BPMN, Chile, MAPS Consultores, s/a.
- Stanton, William, Fundamentos del Marketing, Mc. Graw Hill Interamericana, 2004

- Torres, Marco Polo, La validación de materiales de comunicación, Doc. Electrónico, 2000
- Uranga, Washington, *et. al.*, Diagnóstico y planificación de la comunicación, La Crujía
- Villa Glez del Pino, Eulalia Ma., y Urquiola Sánchez, Orquídea, La Gestión del Cambio Organizacional: Perfeccionamiento Empresarial?, Cien Fuegos, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, s/a.

Páginas web:

- <http://www.zeusconsult.com.mx/reing.pdf>.

ANEXOS

Guía de preguntas: entrevista jefaturas.

Nombre:_____

Departamento:_____

Cargo:_____

Fecha:_____

Canales de comunicación interna.

- 1) Si se trata de enviar, recibir, publicar y conocer la información dentro de la empresa, ¿qué medios o canales son utilizados internamente? (*Pueden ser medios electrónicos o físicos*).
- 2) ¿Cuáles son los canales de comunicación electrónicos que se utilizan frecuentemente en las distintas áreas de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son los canales de comunicación presencial que se utilizan frecuentemente en las distintas áreas de la empresa?

Flujos de comunicación y actores internos.

- 4) ¿Dentro de la empresa se observan flujos de comunicación descendente y ascendente? ¿Cuáles son más comunes?
- 5) ¿ El término “puertas abiertas” es practicado dentro de la empresa con frecuencia?
- 6) ¿Se realiza un monitoreo o evaluación sobre los flujos de comunicación interna y cómo esta impacta en el clima laboral?

7) ¿Quiénes propician los flujos de comunicación descendentes?

8) ¿Quiénes propician los flujos de comunicación descendentes?

Mensajes y acceso a la información.

9) ¿Cuáles son los mensajes corporativos que se emiten a través de la comunicación descendente formal?

10) ¿Qué tipo de mensajes genera la comunicación ascendente?

11) ¿Cómo se manejan los mensajes de la comunicación informal?

12) ¿Existe algún medio destinado para almacenar información importante para el personal y que sea de acceso libre para el mismo?

13) ¿La información se encuentra almacenada de forma general o clasificada por usuarios?

Encuesta guiada.

Nombre:_____

Cargo:_____

Fecha:_____

1) De los siguientes medios o canales de comunicación interna, enumere del 1 al 4 según su frecuencia de uso. (1 más utilizado – 4 menos utilizado)

- Boletín interno BITácora ()
- Correo electrónico corporativo ()
- Reuniones internas ()
- Mensajería instantánea LINK ()

2) De las siguientes reuniones internas, marque con una (X) la que asiste de manera obligatorio semanal, quincenal o semestralmente.

- Seguimiento de negocios ()
- Mercadeo ()
- Revisión estado de proyectos ()
- Planeación de proyectos ()
- Comercial ()
- Financiera ()
- General ()
- De planeación ()

3) En una semana normal de trabajo, ¿a cuántas reuniones internas asiste de manera obligatoria?

4) De los siguientes espacios de trabajo de SarePoint, señale con una (X) aquellos a los que tiene acceso.

- Administrativo Financiero ()
- Ventas ()
- Talento Humano ()
- Mercadeo ()
- Gerencia de Servicios ()

5) El espacio de trabajo de SharePoint al que usted tiene acceso, ¿contiene toda la información que usted necesita para el desempeño de sus funciones?

SI___ NO___

6) Indique de qué forma obtiene la información que requiere para desempeñar sus funciones, cuando no la encuentra en el espacio de trabajo de SharePoint al que tiene acceso.
